

Stefanie Neugebauer

Kostensenkungs- und Wertsteigerungspotentiale eines Non  
Performing Loan Portfolios durch externe Dienstleister

BACHELORARBEIT

**HOCHSCHULE MITTWEIDA**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich Maschinenbau/Feinwerktechnik

Mittweida, 2010

Stefanie Neugebauer

Kostensenkungs- und Wertsteigerungspotentiale eines Non  
Performing Loan Portfolios durch externe Dienstleister

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich Maschinenbau/Feinwerktechnik  
Studiengang Immobilienmanagement und  
Facility Management  
FM-06-w1

Mittweida, 10.08.2010

Erstprüfer: Prof. Henning Balck (Balck + Partner)  
Zweitprüfer: Matthias Neundörfer (STIWA Asset Management)

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## **Bibliografische Beschreibung:**

---

Neugebauer, Stefanie:

Kostensenkungs- und Wertsteigerungspotentiale eines Non Performing Loan Portfolios durch externe Dienstleister. – 2010. – 45 S. Leipzig, Hochschule Mittweida, Fachbereich Maschinenbau/Feinwerktechnik, Bachelorarbeit, 2010.

## **Referat:**

---

Die Zahl der Immobilienkredite in Deutschland, die nicht mehr bedient werden können, steigt seit 2008 erneut an. Diese so genannten Non Performing Loans belasten die Bilanzen der Banken und binden zudem deren Ressourcen.

In den vergangenen Jahren (bis 2007) etablierte sich der Forderungsverkauf innerhalb der Kreditinstitute als Mittel zur Bilanzbereinigung, stellte jedoch mit Einbruch des Transaktionsmarktes plötzlich keine Alternative mehr dar. Seit den ersten Transaktionen von NPLs ab 2002 bildeten sich dementsprechende Servicer mit verschiedenen Kerngebieten heraus. Die NPL Dienstleister sind, besonders in Zeiten der Wirtschaftskrise und damit verbundener unfreiwilliger Bestandshaltung, ein wichtiges Erfolgskriterium für die Umsetzung der Renditeerwartungen der Investoren. Es soll dazu ein Überblick über die derzeitigen Servicerarten und deren jeweiligen Kerngebiete gegeben werden, um anschließend die Immobilien Servicer näher zu betrachten.

Am Beispiel der Firma STIWA Asset Management GmbH sollen zwei konkrete Praxisbeispiele, in denen Strategie- und Maßnahmenempfehlungen zur Kostensenkung bzw. Wertsteigerung ausgesprochen und durchgeführt werden, vorgestellt. Aus den praktischen Erfahrungen hinsichtlich der Objektzustände werden anschließend theoretische Ableitungen und allgemeine Handlungsempfehlungen für die Immobiliendienstleister im NPL Segment ausgesprochen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Das Untersuchungsdesign .....	2
<b>2 Begriffliche Grundlagen und definitorische Abgrenzungen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Non Performing Loan .....	3
2.2 Performing Loan und Sub Performing Loan .....	4
2.3 Workout Management.....	5
2.4 Servicing .....	6
2.5 Asset Management und Property Management .....	7
<b>3 Der deutsche NPL Markt und dessen Akteure.....</b>	<b>9</b>
3.1 Die historische Entwicklung des NPL Marktes in Deutschland .....	9
3.2 Die Banken in Deutschland und deren Umfeld .....	12
3.3 Handlungsoptionen für NPL .....	14
3.4 Die NPL Investoren auf dem deutschen Markt .....	16
3.5 Die NPL Dienstleister (Servicer) auf dem deutschen Markt .....	17
3.5.1 Etablierung der Servicing Dienstleistung auf dem Markt.....	18
3.5.2 Die Servicingbranche in Deutschland.....	19
3.5.3 NPL-Immobilien-Servicer am deutschen Markt .....	21
3.6 Erste zusammenfassende Darstellung – Tendenzen und Prognosen.....	21
<b>4 Wertsteigerungen und Kostensenkungen bei NPLs durch den Immobilien servicer STIWA Asset Management GmbH.....</b>	<b>24</b>
4.1 Identifizierung der Servicer –Schnittstellen am Beispiel der STIWA Asset Management GmbH.....	24
4.2 Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentiale: Beispielportfolio A .....	26
4.2.1 Beschreibung von Portfolio A .....	26
4.2.2 Historie und Hintergründe der Gebäude innerhalb des Portfolio A .....	28
4.2.3 Die Strategie- und Maßnahmenempfehlungen durch den Immobilien servicer STIWA .....	29
4.2.4 Die erfolgskritischen Aspekte der Maßnahmenumsetzung für das Beispielportfolio A .....	31
4.3 Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentiale: Beispielimmoblie B .....	32
4.3.1 Beschreibung der Immobilie B.....	32
4.3.2 Historie und Hintergründe der Immobilie B.....	33

4.3.3	Die Strategie- und Maßnahmenempfehlungen durch den Immobilienservicer STIWA .....	33
4.3.4	Die erfolgskritischen Aspekte der Maßnahmenumsetzung für die Beispielimmobilie B .....	35
<b>5</b>	<b>Zusammenfassende Darstellung und Fazit .....</b>	<b>36</b>
5.1	Theoretische Ableitungen aus den praktischen Erfahrungen.....	36
5.1.1	Die Herausforderungen der NPL Objekte.....	36
5.1.2	Die resultierenden Anforderungen an den Servicer .....	39
5.2	Wertschöpfung durch den Servicer .....	41
5.3	Fazit .....	43
	<b>Anlagenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Lebenslauf.....</b>	<b>XXI</b>
	<b>Selbständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXII</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

AG	Auftraggeber
aufw.	aufwendig(e)
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDIU e.V.	Bund Deutscher Inkassounternehmen eingetragener Verein
BfV e.V.	Bankenfachverband eingetragener Verein
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKS	Bundesverband für Servicing und Kreditankauf
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DD	Due Diligence
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
DL	Dienstleistung
e.V.	eingetragener Verein
ECSP	European Chartered Surveyors Partners
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFH	Einfamilienhaus
EUCON	Europäisches Institut für Conflict Management
EWB	Einzelwertberichtigung
ext.	extern(e)
FM	Facility Management / Facilities Management

GCSP	German Chartered Surveyors Partners
gif	Gesellschaft für Immobilienforschung
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie
IBF	International Bankers Forum
LAM	Loan Asset Management
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MFH	Mehrfamilienhaus
min.	minimal(e)
mögl.	möglich(e)
NPL	Non Performing Loan
PE	Projektentwicklung
PL	Performing Loan
PWC	PricewaterhouseCoopers AG
SPL	Sub Performing Loan
ULI	Urban Land Institute
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WEG	Wohneigentumsgesetz
z.T.	zum Teil
ZV	Zwangsversteigerung

ZVG

Gesetz über die Zwangsversteigerung und  
Zwangsverwaltung



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entstehung eines Problemkredites.....	3
Abbildung 2: Workout Abteilung von Banken .....	6
Abbildung 3: Servicing .....	7
Abbildung 4: Immobilien Management Ebenen.....	8
Abbildung 5: NPL Marktpotenzial .....	9
Abbildung 6: NPL Transaktionen in Deutschland von 2003-2007 .....	10
Abbildung 7: Notleidende Kredite – eine etablierte Assetklasse, der Handel mit Kreditportfolios in Deutschland .....	11
Abbildung 8: Entwicklungslinien marktorientierter Herausforderungen .....	13
Abbildung 9: Strategische Leuchtturmprojekte 2009.....	14
Abbildung 10: Konsolidierung der Servicingbranche in Deutschland .....	18
Abbildung 11: Arten des Servicings im Überblick.....	19
Abbildung 12: Schnittstellen Servicer bei NPL Immobilien .....	25
Abbildung 13: Die unterschiedlichen Objekte innerhalb eines NPL Portfolios..	38
Abbildung 14: Wertschöpfungsstrategien bei NPL Objekten.....	42

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Handlungsoptionen der NPL Käufer .....	16
Tabelle 2: Daten des Portfolios A.....	26
Tabelle 3: Daten des Objektes B.....	32

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Handel mit so genannten notleidenden Krediten ist keine neue Erscheinung. Mit der Entstehung der U.S. Savings & Loans-Krise Ende der 80er Jahre entwickelte sich auch der Sekundärmarkt für Bankkredite<sup>1</sup> und somit die Grundlage des heutigen Marktes für die so genannten Non Performing Loans. Während der 90er Jahre hielt der Trend zum Forderungsverkauf auch in Europa Einzug und mit Italien als Vorreiter fanden erste Transaktionen statt.<sup>2</sup> Seit 2002 werden ebenfalls deutsche Bankforderungen auf dem Sekundärmarkt gehandelt<sup>3</sup> und nur vier Jahre später haben sich der Verkauf und die Bearbeitung von NPLs als Instrument des Bilanz- und Risikomanagements etabliert.<sup>4</sup> Durch die Option des Forderungsverkaufes ergeben sich für die Banken eine Reihe von ökonomischen Vorteilen, wie bspw. die Freisetzung liquider Mittel.

Mit der Subprimekrise brach gleichzeitig der Markt für Problemerkredite zusammen und die Anzahl der Transaktionen ging seit Ende 2007 stark zurück. Die Finanzinvestoren erleben hohe Ausfälle bei Mietzins- und Forderungszahlungen sowie sinkende Immobilienpreise. Wer die hohen Differenzen zum Zielwert bei Zwangsversteigerung bzw. freihändigem Verkauf nicht hinnehmen möchte, wird in diesen Zeiten unfreiwillig zum Bestandshalter.

Seit der Jahrtausendwende etwa agieren verschiedene Workout-, Kreditsanierungs-, Inkasso- und Immobilienspezialisten unter dem Namen „Servicer“ auf dem deutschen NPL Markt. Im Rahmen dieser Arbeit soll, neben dem generellen Überblick über diese sich konsolidierende Dienstleistungslandschaft, speziell auf den Typ Servicer eingegangen werden, welcher sich mit den als Sicherheit dienenden Immobilien befasst. Diese Objekte stellen aus verschiedenen Gründen große Herausforderungen für Investor und seinen Dienstleister

---

<sup>1</sup>Vgl. Ernst & Young, Geschäft mit NPL, 2005, Folie 8.

<sup>2</sup>Ebenda.

<sup>3</sup>Vgl. Radünz, NPL Markt: Stand + Perspektiven, 2008, Folie 6.

<sup>4</sup>Vgl. Bolder, Servicing Entwicklung, 2008, Folie 13.

dar, welche demzufolge über besondere infrastrukturelle und prozessuale Voraussetzungen und Erfahrungen mit NPL Objekten verfügen sollten. Daher werden die verschiedenen Anforderungen und Besonderheiten beim Management von NPL Objekten genauer untersucht, um das Erfordernis einer professionellen Bearbeitung von Problemimmobilien aufzuzeigen. Mithilfe ausgewählter Praxisbeispiele sollen die Potentiale dieser Immobilien durch die Kompetenzen eines Servicers aufgezeigt und erläutert werden. Es soll dabei verdeutlicht werden, welchen Einfluss ein externer Immobilienservicer auf die Wertsteigerung bzw. Kostensenkung der Objekte haben kann und welche erfolgskritischen Faktoren dazu beitragen.

## **1.2 Das Untersuchungsdesign**

Zunächst erfolgt die definitorische Abgrenzung der relevanten Begriffe. Des Weiteren wird in Kapitel 3 die historische Entwicklung der Veräußerung von Non Performing Loans kurz skizziert sowie ein Überblick über die wichtigsten Prämissen am Markt gegeben. Anschließend werden die Akteure auf dem NPL Markt genauer untersucht. Dabei werden die Rahmenbedingungen und Handlungsmöglichkeiten der Banken, Besonderheiten der Investoren und Merkmale der Servicerbranche erörtert. Eine Vorteilhaftigkeit des Outsourcings bzw. der generelle Einsatz eines Servicers in Verbindung mit NPLs wird somit anhand von wissenschaftlichen und theoretischen Ansätzen in den ersten Kapiteln aufgezeigt. Anschließend sollen in Kapitel 4 mithilfe von ausgewählten Beispielen der Firma STIWA Asset Management GmbH verschiedene Strategien und Maßnahmen für die Wertschöpfung bei schwierigen Objekten dargestellt werden. Im letzten Punkt erfolgen die Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den praktischen Beispielen und schließlich die Darstellung der speziellen Anforderungen und Handlungsempfehlungen zugunsten der Wertschöpfung durch die NPL Dienstleister.

## 2 Begriffliche Grundlagen und definitorische Abgrenzungen

### 2.1 Non Performing Loan

Der Begriff NPL steht für „notleidender Kredit“ (Problemkredit, Problemengagement, fauler Kredit). Da aber weder eine Legaldefinition für „notleidend“ existiert, noch eine einheitliche Einordnung der Kredite, aufgrund von unterschiedlichen bankeninternen Richtlinien<sup>5</sup> erkennbar ist, gibt es nach wie vor keinen allgemeingültigen Terminus für diesen Begriff.<sup>6</sup> In der aufgefundenen Literatur wird überwiegend die Ansicht vertreten, dass es sich dann um einen notleidenden Kredit handelt, wenn die Bank das Recht besitzt den Darlehensvertrag zu kündigen bzw. bereits davon Gebrauch gemacht hat.<sup>7</sup> Diese Auffassung von NPL soll im Rahmen dieser Arbeit gültig sein. Wie in Abbildung 1 veranschaulicht, kündigt die Bank den Darlehensvertrag, den sie vormalig mit dem Schuldner geschlossen hat.

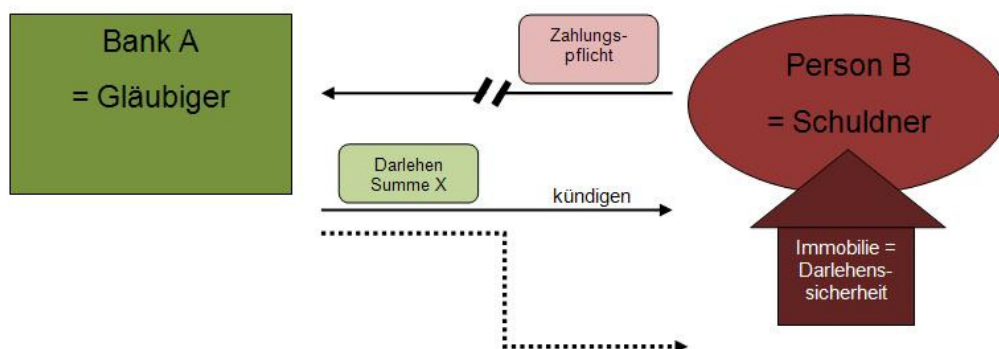


Abbildung 1: Entstehung eines Problemkredites<sup>8</sup>

Das Recht zur Kündigung hat der Darlehensgeber dann, wenn wegen der wesentlichen Verschlechterung der Vermögensverhältnisse des Schuldners oder der von ihm geleisteten Sicherheit (meist Immobilie) die Rückerstattung des

<sup>5</sup> Vgl. Ernst & Young, Geschäft mit NPL, 2005, S.4.

<sup>6</sup> Vgl. BKS-eV, Definition NPL, SPL, 2010 sowie Winkler, Was sind NPL, 2008 sowie Bales, Rechtsfragen zum Verkauf NPL, 2009, S.223f. und BaFin Jahresbericht, 2005, S.124.

<sup>7</sup> Ebenda.

<sup>8</sup> Eigene Darstellung.

Darlehens gefährdet bzw. bereits ein Zahlungsverzug eingetreten ist.<sup>9</sup> Kann der Schuldner somit an drei aufeinander folgenden Zahlungsterminen oder spätestens nach Ablauf von 90 Tagen keinen Kapitaldienst leisten<sup>10</sup> und deckt weder das Vermögen des Schuldners noch die Sicherheit den offenen Rückzahlungsbetrag, liegt ein notleidender Kredit vor.<sup>11</sup>

Die Abtretung (=Verkauf) eines NPL und die damit verbundene Weitergabe der dazugehörigen Daten ist aus rechtlicher Sicht zulässig, „soweit die Informationsweitergabe für das Gelingen einer Transaktion erforderlich ist“,<sup>12</sup> da hier eine Ausnahme von Datenschutz und Bankgeheimnis vorliegt.<sup>13</sup>

## **2.2 Performing Loan und Sub Performing Loan**

Der Gegenspieler des Non Performing Loan ist der Performing Loan (PL).<sup>14</sup> Dieser stellt im weiteren Sinne ein Darlehen, welches nach Tilgungsplan bedient wird, dar. Im engeren Sinne spricht man hier sogar von Kreditengagements, die mit ziemlich hoher Wahrscheinlichkeit in Zukunft vollständig zurück gezahlt werden.<sup>15</sup>

Zwischen Non Performing und Performing Loan ordnet man den Sub Performing Loan (SPL) ein. In diesem Fall kommen die Schuldner Ihrer Zahlungspflicht zwar nur beschränkt nach, jedoch sind die Voraussetzungen für eine Kündigung des Darlehens aus Kreditgebersicht noch nicht erfüllt. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass die Zahlungen zur vollständigen Tilgung des Kredites inklusive Zinsen nicht mehr geleistet werden können. Jedoch kann nur

---

<sup>9</sup>Vgl. Bösch, Heinig, Verkauf von NPL, 2007, S.4;Vgl. Hofmann, Walter, aktives Risikomanagement, 2004 S.1568.

<sup>10</sup> Vgl. Dick, Verkauf von NPL, 2010, S. 9ff; BaFin, Jahresbericht, 2005, S.124.

<sup>11</sup> Vgl. Hofmann, Walter, aktives Risikomanagement, 2004, S.1568.

<sup>12</sup> Grieser, Wulfken, Penndorf, Vertragsgestaltung von Kreditportfoliotransaktionen, in: Keibel, Nobbe, Hoeren et al., NPL Jahrbuch, 2010, S.77.

<sup>13</sup> Vgl. Grieser, Wulfken, Penndorf, Vertragsgestaltung von Kreditportfoliotransaktionen, in: Keibel, Nobbe, Hoeren et al., NPL Jahrbuch, 2010, S.77. und Bütter, Aigner, NPLs sind abtretbar, 2005, S.119ff.

<sup>14</sup> Vgl. Lovells, NPL Rechtsfragen, 2004, S.4.

<sup>15</sup> Vgl. Ernst & Young, Geschäft mit NPL, 2005, S.4.

bei einem Zahlungsverzug von weniger als 90 Tagen noch von einem SPL gesprochen werden.<sup>16</sup>

Eine Übertragung von ungekündigten Krediten ist ebenfalls grundsätzlich zulässig.<sup>17</sup> In diesem Fall kann auf keinerlei rechtliche Grundlage bezüglich der Weitergabe der Daten zurückgegriffen werden. Zunehmend gehen Juristen aber davon aus, dass eine Preisgabe persönlicher Daten bei ungekündigten Krediten nicht zulässig ist (es sei denn, der Kreditnehmer hat dem zugestimmt). Ergänzend muss hinzugefügt werden, dass eine Übertragung auch bei Verletzung des Bankgeheimnisses bzw. des Datenschutzgesetzes seine Wirksamkeit nicht verliert. Es bestehen hier lediglich Schadensersatzansprüche des Kreditnehmers gegenüber der Bank.<sup>18</sup>

## **2.3 Workout Management**

Die so genannten „Workout-Abteilungen“ (oder Work-Out) der deutschen Banken gewannen erst mit Einsetzen der New Economy Krise zur Jahrtausendwende an Bedeutung. Von da an vergrößerten sie sich durch ansteigende Insolvenzzahlen und damit verbundenen Problemkrediten kontinuierlich.<sup>19</sup> Unter dem „Workout“ Begriff wird die intensive Betreuung eines problemhaften Kreditengagements verstanden, wodurch die interne Kreditabteilung einer Bank entlastet und mögliche Verluste in Zusammenhang mit dem ausgegebenen Kreditvolumen weitestgehend eingeschränkt werden sollen.<sup>20</sup> Hierzu gehören nach Erarbeitung einer individuellen Strategie die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Sanierung bzw. Sicherung der stark ausfallbedrohten respektive bereits ausgefallenen Darlehen. Unter dem Begriff „Workout Management“ können demzufolge, wie in Abbildung 2 dargestellt, die Betreuungsmaßnahmen des Problemengagements an sich bzw. eine gesamte Bankabteilung verstanden werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. Bösch, Heinig, Verkauf von NPL, 2007, S.6.

<sup>17</sup> Vgl. Grieser, Wulfken, Penndorf, Vertragsgestaltung von Kreditportfoliotransaktionen, in: Keibel, Nobbe, Hoeren et al., NPL Jahrbuch, 2010, S.80f.

<sup>18</sup> Ebenda.

<sup>19</sup> Vgl. Binder, Work-Out in Banken, 2004 in: Anders, Binder, Hesdahl et al., NPL working paper No.54, 2004, S.20.

<sup>20</sup> Vgl. Zahn, Workout-Management Summary, 1998, S.1.

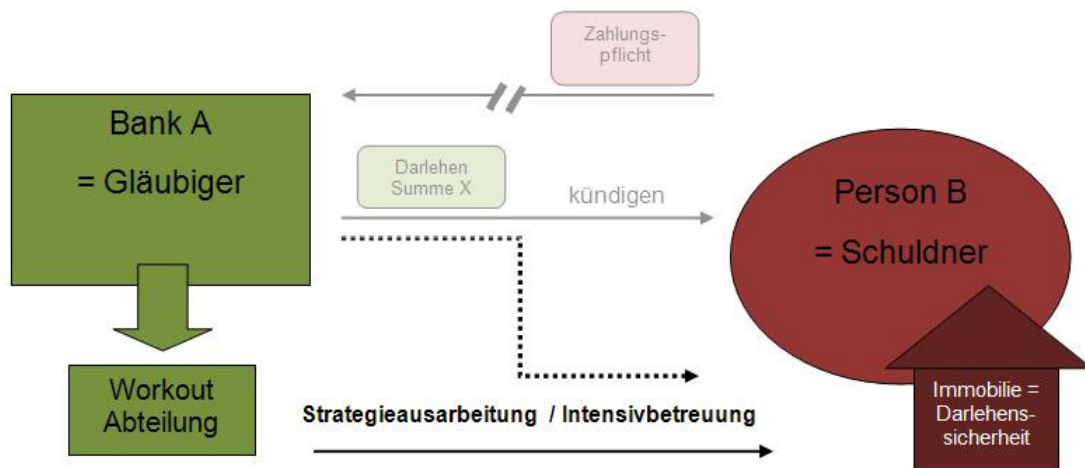


Abbildung 2: Workout Abteilung von Banken<sup>21</sup>

## 2.4 Servicing

Der Begriff Servicing kam in Deutschland mit den ersten größeren NPL Aufkäufen von ausländischen Investoren, wie etwa Goldman Sachs, Fortress oder Lone Star 2002/2003 auf. Diese gründeten teilweise schon in den 90er Jahren ihre eigenen Serviceunternehmen wie z.B. 1995 Hudson Advisors, als Loan Servicer und Asset Manager für den US Fonds Lone Star (in Deutschland tätig seit 2002 als Hudson Advisors Germany GmbH),<sup>22</sup> um die Abwicklung der gekauften Problemkredite vor Ort bewältigen zu können. Das Servicing selbst kann als eine Tätigkeit gesehen werden, die aus der Verwaltung und Überwachung sowie dem Einzug und der Verwertung der Forderungen und Sicherheiten besteht.<sup>23</sup> Geschieht dies traditionell für einen bestehenden Kredit (PL), wird vom „Primary Servicing“ gesprochen. Konzentrieren sich die Firmen hingegen auf den Forderungseinzug und das Workout bei Problemkrediten (SPL und NPL), ist die Rede vom „Special Servicing“. In dieser Arbeit werden unter dem Begriff „Servicing“ all die Tätigkeiten verstanden, welche in Verbindung mit der Verwaltung, Bearbeitung, Workout und/oder Verwertung von NPLs und SPLs von ei-

<sup>21</sup> Eigene Darstellung.

<sup>22</sup> Vgl. Hudson Advisors Germany GmbH, Hudson Advisors Website, 2010.

<sup>23</sup> Vgl. Thonabauer, Nösslinger, Risikomanagement, 2004, S.73.



nem Dritten (wie in Abbildung 3 veranschaulicht) gegenüber dem Forderungseigentümer bzw. Gläubiger erbracht werden.

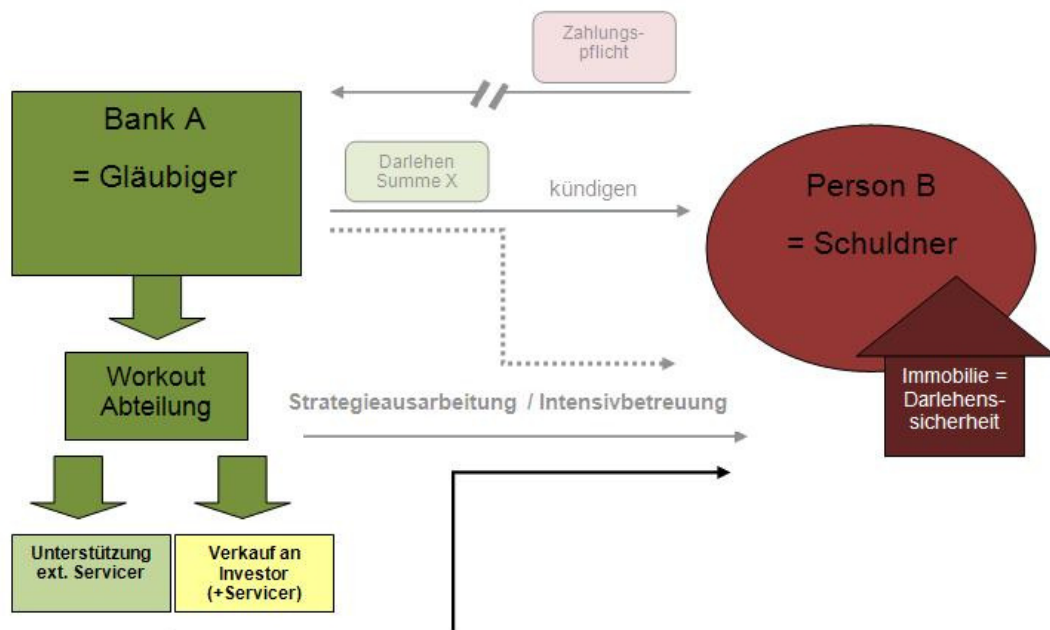


Abbildung 3: Servicing<sup>24</sup>

## 2.5 Asset Management und Property Management

Seit einigen Jahren steigt zum einen die Literatur über Asset Management (AM) und Property Management (PM) rapide an, hingegen gibt es immer noch keine allgemein- und endgültigen Abgrenzungen für die Begrifflichkeiten an sich. Mit den Definitionen der Berufsbilder durch die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) und deren Arbeitskreis Human Resources kam man im Oktober 2009 diesem Projekt ein entscheidendes Stück näher. Demnach liegen die Kernaufgaben des AM (=Immobilienmanagement oder Real Estate Management) im strategischen und ergebnisorientierten Vermögensmanagement bzw. Wertschöpfungsmanagement eines Immobilienbestandes auf Ebene der einzelnen Objekte und im Interesse des Eigentümers.<sup>25</sup> Das professionelle Asset Management wurde laut Thomas Zinnöcker (Vorsitzender der

<sup>24</sup> Eigene Darstellung.

<sup>25</sup> Vgl. gif Arbeitskreis Human Resources, Definition der Berufsbilder, 2009.

Geschäftsführung GSW Immobilien GmbH) lange Zeit vernachlässigt. Erst seit geraumer Zeit habe sich die „Einstellung zur Immobilie“ wieder geändert, so dass wir derzeit eine Professionalisierung des Gesamtmarktes erleben.<sup>26</sup>

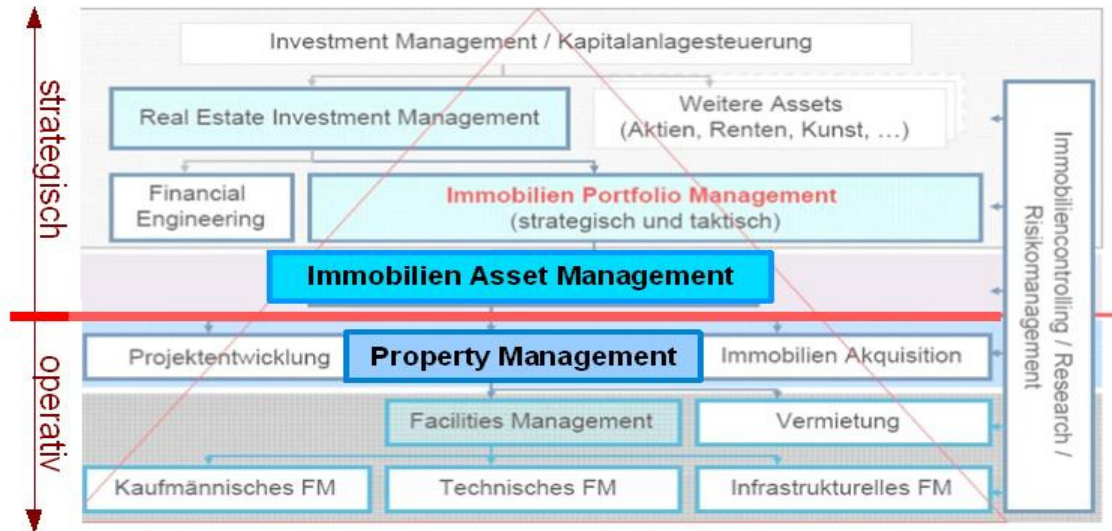


Abbildung 4: Immobilien Management Ebenen<sup>27</sup>

Der Fokus der Immobilienbranche hat sich verschoben und konzentriert sich seitdem auf Werterhaltung und -steigerung. Der Markt ist allerdings erst am Anfang, denn es werden noch lange nicht alle Immobilien professionell gemanagt.<sup>28</sup>

Die Hauptaufgabe des Property Managements (=Objektmanagement, Hausverwaltung, kaufmännisches Facility Management) liegt laut dem Arbeitskreis Human Resources der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) in der performanceorientierten Bewirtschaftung eines Objektes, welche nach ökonomischen Grundsätzen und treuhänderisch dem Eigentümer gegenüber geleistet wird.<sup>29</sup> Der Property Manager (operativ tätig) wird dabei vom Asset Manager (strategisch tätig) gesteuert und kontrolliert, wie in obiger Abbildung deutlich wird.

<sup>26</sup> Thomas Zinnöcker während Podiumsdiskussion: Assetmanagement für Wohnimmobilienbestände auf: Expo Real 06.10.2009.

<sup>27</sup> Wellner, Immobilien Bestandsmanagement I, 2009, S.196.

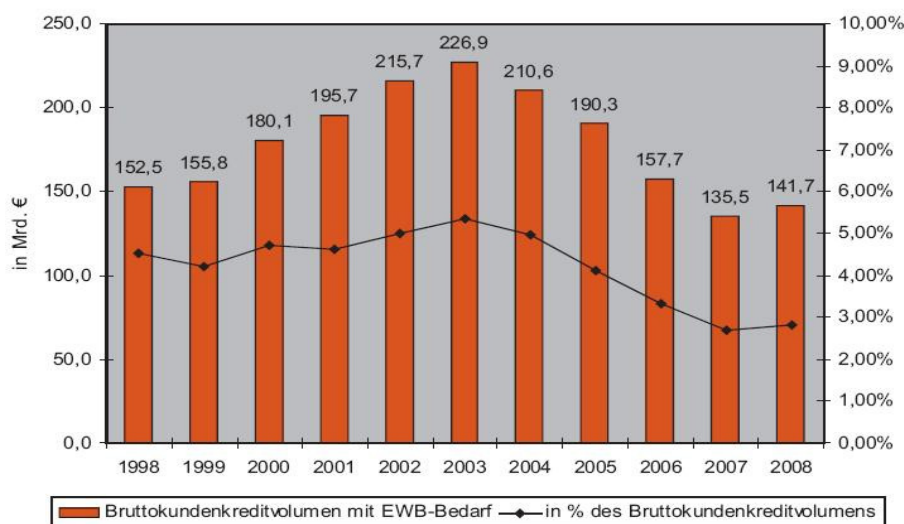
<sup>28</sup> Vgl. Zinnöcker in: Zinnöcker, Jacke, van der Looy et al., AM für Wohnimmobilien, 2009.

<sup>29</sup> Vgl. gif Arbeitskreis Human Resources, Definition der Berufsbilder, 2009.

### 3 Der deutsche NPL Markt und dessen Akteure

#### 3.1 Die historische Entwicklung des NPL Marktes in Deutschland

Das Platzen der ostdeutschen Immobilienblase durch den anhaltenden Wirtschaftsabschwung sowie die New Economy Krise ließ die Zahl der Insolvenzen ab 2001 erheblich steigen. Infolgedessen wuchsen die Bestände an Problemkrediten innerhalb der deutschen Kreditinstitute stark an, was durch die Jahresberichte der BaFin und den darin enthaltenen Angaben zum Bruttokundenkreditvolumen mit Einzelwertberichtigungsbedarf dargestellt werden kann. In Abbildung 5 ist die Höhe dieses Kreditvolumens innerhalb der Jahre 1998 bis 2008 abgebildet. Der kontinuierliche Abschwung ab 2004 ist dabei mit der Etablierung des Verkaufs von Problemkrediten als Risikomanagementinstrument zu erklären.



Quelle: BaFin

Abbildung 5: NPL Marktpotenzial<sup>30</sup>

In der Literatur<sup>31</sup> reicht die Spanne der Schätzungen und Annahmen des nominalen NPL Volumens innerhalb der Bücher der Banken mittlerweile von 100 Mrd. Euro bis 400 Mrd. Euro.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Bafin, Jahresbericht, 2009, S.154.

<sup>31</sup> Wirtschaftsprüfer, öffentliche Statistiken, Servicer und NPL Verbände.

Der deutsche Markt entwickelte sich relativ spät im Vergleich zu dem anderer europäischer Länder wie Frankreich oder Italien,<sup>33</sup> dafür entstand dieser aber ohne staatliche Eingriffe oder Anreizprogramme.<sup>34</sup> Zwischen 2003 und 2006 war dieser sogar der international aktivste, wie unter anderem im rapiden Anstieg der Transaktionszahlen in Abbildung 6 zu erkennen ist und damit der bedeutendste NPL Markt weltweit, weswegen ab 2003 ca. 15 international aktive NPL Investoren Ihre Niederlassungen in Deutschland aufbauten.<sup>35</sup> In Abbildung 6 wird zudem deutlich, dass die erste Welle der Investoren mit dem Abschwung Ende 2007 vorüber ging.



**Abbildung 6: NPL Transaktionen in Deutschland von 2003-2007<sup>36</sup>**

Verkauft wurden in Deutschland verschiedenartige Portfolios. So handelte es sich nicht immer nur um Non Performing Loans die veräußert wurden, sondern um einen Mix aus NPL, SPL und PL.

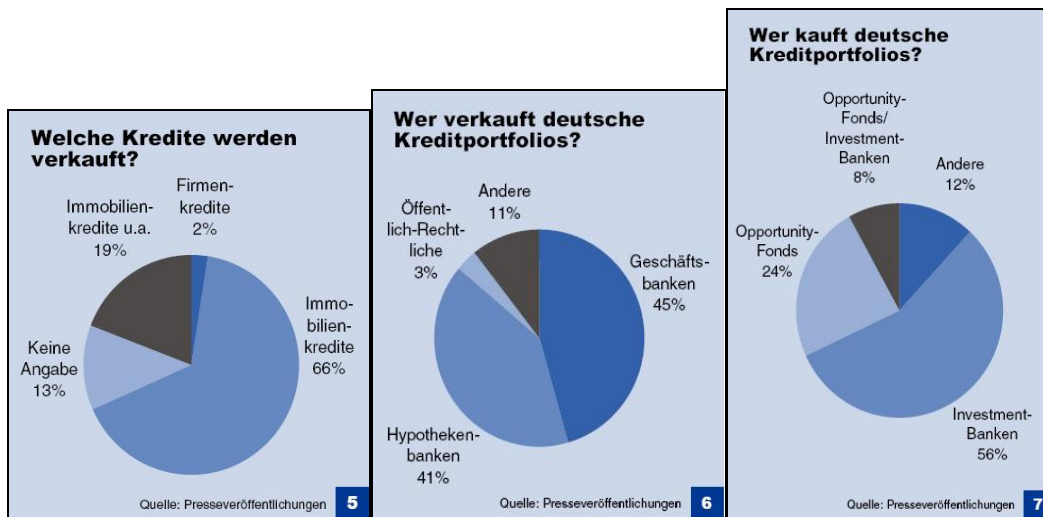
<sup>32</sup> Vgl. Köchling, Radünz, Morgenstern, Käufer geben den Ton an, 2008 S.28 sowie Olbing, Verkauf NPL, 2007, S.4; NPL Newsletter, Meldungen, 2006.

<sup>33</sup> Vgl. Schalast, NPL Markt, 2008, Folie 4.

<sup>34</sup> in Italien bspw. wurde der NPL Markt durch Abschreibungsvorteile bzw. Steuervergünstigungen angeregt Vgl. BaFin, Jahresbericht, 2005, S.123.

<sup>35</sup> Vgl. Schalast, NPL Markt, 2008, Folie 6.

<sup>36</sup> Ernst & Young, NPL Jahresbericht, 2008, S.12.



**Abbildung 7: Notleidende Kredite – eine etablierte Assetklasse, der Handel mit Kreditportfolios in Deutschland<sup>37</sup>**

Betrachtet man dabei die Zusammensetzung der verkauften Kredite bis 2007 in Abbildung 7 Bild 5, wird deutlich, dass die mit Immobilien besicherten Darlehen (mit ca. 2/3 aller veräußerten Kredite) die absolute Mehrheit darstellten. Hauptgrund dafür ist der hohe Preisabschlag vom Marktwert der Immobilie. Aber auch die relativ einfache Bewertbarkeit und Transaktionsdurchführung (im Vergleich zu Unternehmenskrediten) sind nicht unwesentliche Argumente.<sup>38</sup> Darüber hinaus erzielen die Investoren bei der Verwertung mit einer Immobilie meist die höchsten Ergebnisse.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Vgl. Schäfer, etablierte Assetklasse, 2007, S.8f.

<sup>38</sup> Vgl. Dick, Verkauf von NPL, 2010, S.22.

<sup>39</sup> Vgl. Ernst & Young, NPL Jahresbericht, 2008, S.14.

### 3.2 Die Banken in Deutschland und deren Umfeld

Die deutschen Banken sind in den letzten Jahren zunehmend unter Druck geraten. Zum einen herrscht ein erhöhter Konkurrenzkampf unter den europäischen Banken, wobei die Mehrheit der deutschen Banken stets die Schlusslichter darstellen.<sup>40</sup> Zum anderen werden diese durch die erhöhten Risiko- und Eigenkapitalvorschriften der Basel II und III Verordnungen zum aktiven Risikomanagement gezwungen.

Der seit Januar 2007 geltende Basel II Akkord ist gegenüber seinem Vorgänger Basel I wesentlich individueller gefasst, was die Eigenkapitalhinterlegung eines Kreditengagements betrifft. Mit Basel III sollen die Eigenkapitalhinterlegungsvorschriften erneut angehoben und damit eine risikoadjustierte Bepreisung des Darlehens verstärkt werden. Da zudem alle Banken einem externen Rating unterliegen, ist die Bonität der Schuldner und die damit einhergehende Qualität des Portfolios ausschlaggebend für die Refinanzierungskosten des Kreditinstitutes. Weiterhin bestimmt die seit 2005 geltende Verwaltungsanweisung MaRisk die aktuellen Standards für Risikomanagement und gibt den Instituten einen Handlungsrahmen zur Identifizierung von Risiken vor. Das beinhaltet z.B. die Festlegung von Strategien sowie die Einrichtung eines internen Kontrollsystems bei der Kreditvergabe.<sup>41</sup>

Studien und Expertenaussagen belegen, dass der deutsche Bankenmarkt übersättigt ist und keine optimalen Leistungen zeigt. Wegen der Globalisierung geraten die deutschen Banken unter Druck. Zum einen durch den starken Wettbewerb unter den Banken, zum anderen durch aktive Tätigkeiten auf den internationalen Finanzmärkten. Letzteres hat unter anderem zur Folge, dass auch Deutschland in die internationale Bankenkrise eingebunden ist und damit im Jahr 2008 mit -8,3% Eigenkapitalrentabilität wiederholt<sup>42</sup> zum Schlusslicht in Europa<sup>43</sup> zählt. Wie Umfragen innerhalb der Studie „Bank und Zukunft erga-

---

<sup>40</sup> Vgl. o.V., rote Laterne, 2007, S. 23.

<sup>41</sup> Vgl. Bafin, Jahresbericht, 2009, S.10.

<sup>42</sup> Vgl. zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh: Banking Study 2002; Banking Study 2004, Banking Study 2008.

<sup>43</sup> Vgl. zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Banking Study, 2008.

ben, ist „(...)für die Banken in Deutschland der intensivierte Preiswettbewerb bei Standardprodukten die wichtigste wettbewerbsorientierte Herausforderung(...)“.<sup>44</sup> Zudem sind die heutigen Bankkunden durch die geschaffene Transparenz der neuen Kommunikationstechnologien wesentlich kritischer und anspruchsvoller geworden. Derzeit kann im Bankensektor zwar eine hohe Produktvielfalt, jedoch zu einem unterentwickelten Automatisierungsgrad festgestellt werden.<sup>45</sup> Zurückzuführen sei dies, laut André Ehlerding, Partner im zeb/, auf „nicht ausreichend werthaltige Strategien und Geschäftsmodelle“, daher werden die deutschen Banken ihre Anstrengungen erhöhen müssen, um eine gute Position im europäischen Bankenmarkt zu erreichen.<sup>46</sup> Die Zurückgewinnung des Vertrauens der Kunden steht zu Zeiten der Finanzkrise neben der eindeutigen Positionierung am Markt als neuer Punkt auf der „To-Do-List“ der deutschen Banken, wie in den Abbildungen 8 und 9 deutlich wird.

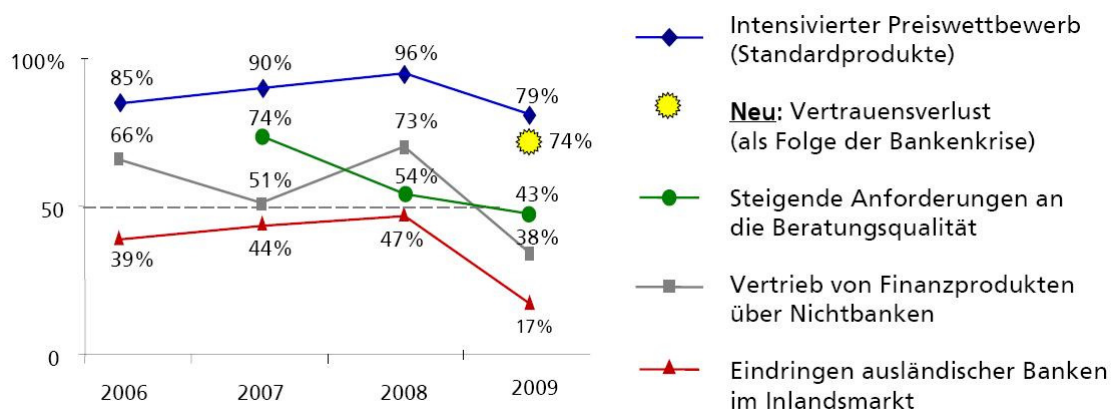


Abbildung 8: Entwicklungslinien marktorientierter Herausforderungen<sup>47</sup>

Quelle: Bank & Zukunft

Der Trend geht zurück zur Konzentration auf die Kernkompetenzen. So planen 95% der Banken eine Intensivierung der bestehenden Kundenbeziehungen und 43% eine Fokussierung auf die Neukundenakquisition.<sup>48</sup>

<sup>44</sup> Die geringere Bewertung dieses Aspekts in 2009 gegenüber den Vorjahren ist lediglich als temporärer Effekt zu werten Quelle: Praeg, Vocke, Projektbeschreibung Bank & Zukunft, 2009, S.1.

<sup>45</sup> Vgl. Luckert, Outsourcing im Kreditgeschäft, 2010.

<sup>46</sup> Ebenda.

<sup>47</sup> Bauer, Bankenfachtagung Bank & Zukunft, 2009, Folie 11.

<sup>48</sup> Vgl. Praeg, Vocke, Projektbeschreibung Bank & Zukunft, 2009, S.2.





Abbildung 9: Strategische Leuchtturmprojekte 2009<sup>49</sup>

Die „strategischen Leuchtturmprojekte 2009“ der deutschen Banken ermittelte die Studie Bank & Zukunft (siehe Abbildung 9).

### 3.3 Handlungsoptionen für NPL

Eine „Bugwelle an leistungsgestörten Immobilienkrediten“<sup>50</sup> hat sich in Deutschland aufgebaut. Die Banken dagegen reduzieren ihr Personal und konzentrieren sich auf Ihr Kerngeschäft.<sup>51</sup> Welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen, um die NPL Bestände zu verringern, soll im Folgenden gegenüber gestellt werden.

Die bis vor einigen Jahren übliche und traditionellste Form des Umgangs mit Problemkrediten war das Workout in den bankinternen Sanierungs- bzw. Abwicklungsabteilungen. Nach den Regelungen der 2002 von der BaFin veröffentlichten MaK muss jede Bank solch eine Abteilung einrichten. Die Forderung bleibt dabei in der Bilanz der Bank und bindet das laut Basel II respektive Basel III zu hinterlegende Eigenkapital.

<sup>49</sup> Bauer, Bankenfachtagung Bank & Zukunft, 2009, Folie 13.

<sup>50</sup> Keibel, NPL- keine Kernkompetenz der Banken, 2009, S.11.

<sup>51</sup> Vgl. Keibel, NPL- keine Kernkompetenz der Banken, 2009, S.11.



Mit den zunehmenden Einsparungsmaßnahmen und Personalreduktionen innerhalb der deutschen Kreditinstitute sowie der zu beobachtenden „Industrialisierung des Bankensektors“<sup>52</sup> widmete man sich dem Thema Outsourcing. Es ist für die Kreditunternehmen folglich eine Möglichkeit, die Kreditbearbeitung auszulagern, ohne dass sich die Besitzverhältnisse ändern. Externe Spezialisten können dabei nur einen Teil, bspw. Inkasso oder IT-Prozesse, bis hin zum Full Processing die gesamte Abwicklung bzw. Sanierung der Problemkredite in die Hand nehmen. Intensität und Dauer sind dabei flexibel und frei verhandelbar. Der Auslagerungsprozess an sich wird durch Regelungen der BaFin begleitet.<sup>53</sup>

Als dritte Möglichkeit etablierte sich besonders in den letzten Jahren der Verkauf der Problemkredite. Oft wird hier von so genannten „True Sale“ Transaktionen gesprochen, welches die Bilanzwirksamkeit des Geschäftes hervorheben soll. Als Verkäufer treten überwiegend Geschäfts- und Hypothekenbanken auf.<sup>54</sup> Die Veräußerung von Problemkrediten kann zudem auch in Mischformen (bspw. Joint Venture) oder in Form einer synthetischen Übertragung von Risiken ablaufen.<sup>55</sup> Diese Möglichkeiten werden jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht tiefergehend betrachtet. Bei einer True Sale Veräußerung werden die NPL Forderungen oft zusammen mit SPLs und PLs, die strategisch nicht mehr in das Konzept der Bank passen, mit den dahinterstehenden Sicherheiten veräußert. Übertragen werden dabei die Forderungen, zusammen mit all den bestehenden Rechten und Pflichten. Der Investor wird ab dem Zeitpunkt des Übergangs zum Gläubiger. Die Vor- bzw. Nachteile der drei erläuterten Handlungsoptionen für die Banken werden innerhalb der Anlage 1 gegenübergestellt.

---

<sup>52</sup> Vgl. Betsch, Thomas, Industrialisierung der Banken, 2005, S. 57ff.

<sup>53</sup> Vgl. BankR, Kreditwesengesetz, 2009, S.87f.

<sup>54</sup> Wie bspw.: Deka Bank (2003 und 2004), Hypo Real Estate (div. 2003 und div. 2004), Dresdner Bank (IRU)(div. 2003, div. 2004 und 2006), Commerzbank (2005), Münchener Hypothekenbank (2005), Aareal Bank (2005 und div. 2006), Hypovereinsbank (HVB) (2005 und 2006).

<sup>55</sup> Ausführlich in: Hamberger, Diehm, Veräußerung von NPL, 2004, S.184

### 3.4 Die NPL Investoren auf dem deutschen Markt

Es sind vor allem internationale Investmentbanken, die sich für die deutschen Kreditportfolios interessierten.<sup>56</sup> Nach Branchenschätzungen ist anzunehmen, dass bisher insgesamt 60 Investoren auf dem deutschen Markt tätig waren.<sup>57</sup>

Die Motive der Käufer können für jedes Objekt innerhalb eines Portfolios unterschiedlich sein. Generell ist zu unterscheiden, ob es sich um einen kurzfristigen oder einen langfristigen Anlagehorizont handelt und ob Wertsteigerungen im Objekt vorgenommen werden sollen, sodass der Investor (vgl. Tabelle 1) im Wesentlichen über vier Optionen verfügt. Die ersten größeren Transaktionen in Deutschland wurden durch opportunistisch eingestellte Käufer, die bereits über reichlich Erfahrung aus anderen NPL Märkten verfügten, initiiert. Deren Ziel war es, eine kurzfristige Abwicklung oder bzw. einen schnellen Weiterverkauf der Forderungen bzw. der Objekte zu realisieren.

Handlungsoptionen eines NPL-Investors		
	Kurzfristig	Langfristig
Kredite bleiben in der Bilanz des Investors	Kurzfristige Abwicklung	Mittel- bis langfristige Abwicklung, z.B. im Zuge steigender Immobilienpreise
Kredite verlassen die Bilanz des Investors	Weiterverkauf	Verkauf mit gestiegenem Wert

Quelle: DB Research

Tabelle 1: Handlungsoptionen der NPL Käufer<sup>58</sup>

Mit Ausbruch der Finanzkrise 2007 brach eine große Unsicherheit am Markt aus und NPL Investoren wurden unfreiwillig zu Bestandshaltern (siehe 3.2). Eine Strategie mit kurzfristigem Anlagehorizont führt derzeit zu erheblichen Preisabschlägen und wird daher momentan (noch) ablehnend gegenüber gestanden.

<sup>56</sup> Wie bspw.: Goldman Sachs (2003, div. 2004, div. 2005, 2006), Lone Star (div. 2003, div. 2004, div. 2005), Shinsei Bank (2005, div. 2006) Vgl.: Schalast, Bolder, Radünz et al., NPL working paper No.90, 2008, S.71.

<sup>57</sup> Vgl. Schalast, Bolder, Radünz et al., NPL working paper No.90, 2008, S. 72.

<sup>58</sup> Vgl Schäfer, etablierte Assetklasse, 2007, S.5.

Dabei ist abzuwägen, in welchem Verhältnis die Kosten der Bestandshaltung über mehrere Jahre zum realen Marktwert des Objektes stehen.

Für die Jahre 2008 und 2009 gibt es keine verlässlichen Transaktionszahlen oder Studien, wobei Experten wie der Interessenverband BKS davon ausgehen, dass in 2008 nochmals ein erheblicher Transaktionsrückgang zu verzeichnen war. Laut einer Studie der Wirtschaftsprüfer PriceWaterhouseCoopers (PWC) gab es in 2009 und 2010 ebenfalls keine nennenswerten Transaktionen.<sup>59</sup>

### **3.5 Die NPL Dienstleister (Servicer) auf dem deutschen Markt**

Neben den benötigten Informationen und effizienten Prozessen auf der Investorenseite ist das Servicing ein äußerst kritischer Erfolgsfaktor für die Maximierung der Verkaufserlöse.<sup>60</sup> Die Servicerbranche in Deutschland hat sich parallel zu den ersten Transaktionen 2002/2003 entwickelt und baute ihr Dienstleistungsangebot innerhalb der letzten Jahre vom Special Servicing bis hin zum Dienstleister rund um die „NPL-Immobilie“ (AM +PM) aus. Auf dem deutschen Servicermarkt kann daher eine Vielfalt von angebotenen Dienstleistungen festgestellt werden. Das Spektrum reicht vom Inkassobüro über Interimsmanager, Kreditverwalter und Workout Spezialisten bis hin zum NPL Berater und dem NPL Immobilienspezialisten (Immobilien Servicer).

---

<sup>59</sup> Vgl. o.V. Problemkredite türmen sich auf, 2010.

<sup>60</sup> Vgl. Wentzler, Auswirkungen Suprimenkrise auf NPL, 2008, Folie 35.

### 3.5.1 Etablierung der Servicing Dienstleistung auf dem Markt

In Deutschland bildete sich seit Beginn der großen NPL Transaktionen eine Vielfalt von Servicer heraus, die sich mit den jeweiligen Ansprüchen des Marktes bzw. deren Exklusivauftraggeber innerhalb der letzten Jahre konsolidierten. Ein Erkennungsmerkmal für die Etablierung und Festigung der Branche innerhalb Deutschlands ist die Entstehung zahlreicher Plattformen, Vereinigungen, Tagungen, Konferenzen und Newsletter zum Thema NPLs, wie in Abbildung 10 aufgezeigt.



Abbildung 10: Konsolidierung der Servicingbranche in Deutschland<sup>61</sup>

Durch Ratingagenturen und deren Bewertungen einiger Servicer<sup>62</sup> werden diese hinsichtlich ihrer Leistungen und deren Qualität zunehmend vergleichbarer und transparenter. Als die derzeit bedeutendsten Ratingagenturen treten Fitch Ratings<sup>63</sup> und Standard & Poors<sup>64</sup> für diese Art von Dienstleistern auf.

<sup>61</sup> Eigene Darstellung.

<sup>62</sup> Hudson Advisors Germany, Kreditwerk Hypothekenmanagement, Whiteshore Debt Solutions GmbH, Lohnbach Investment Partners, Morgan Stanley Mortgage Servicing, Situs Global Servicing Quelle: Register, Servicing Markt Deutschland, 2010, Folie 24ff.

<sup>63</sup> Ausführlich unter : [www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com).

<sup>64</sup> Ausführlich unter <http://www.standardandpoors.com>.

### 3.5.2 Die Servicingbranche in Deutschland

Wie im Punkt 2.4 deutlich wurde, existiert auch für den Begriff Servicing keine eindeutige Definition. Vielmehr wird nach den verschiedenen Servicingansätzen unterschieden, die in der Theorie bestehen. Dabei kann nach dem Aufgabenfeld, dem Verhältnis zum Investor oder dem Zeitabschnitt der Bearbeitung bezüglich des Ausfallgrades der Forderung unterschieden werden. Die Grenzen verschwimmen dabei in der Realität, wie in Abbildung 11 verdeutlicht wird. Es können demzufolge derzeit nur grobe Unterschiede zwischen den Dienstleistern angedeutet werden.

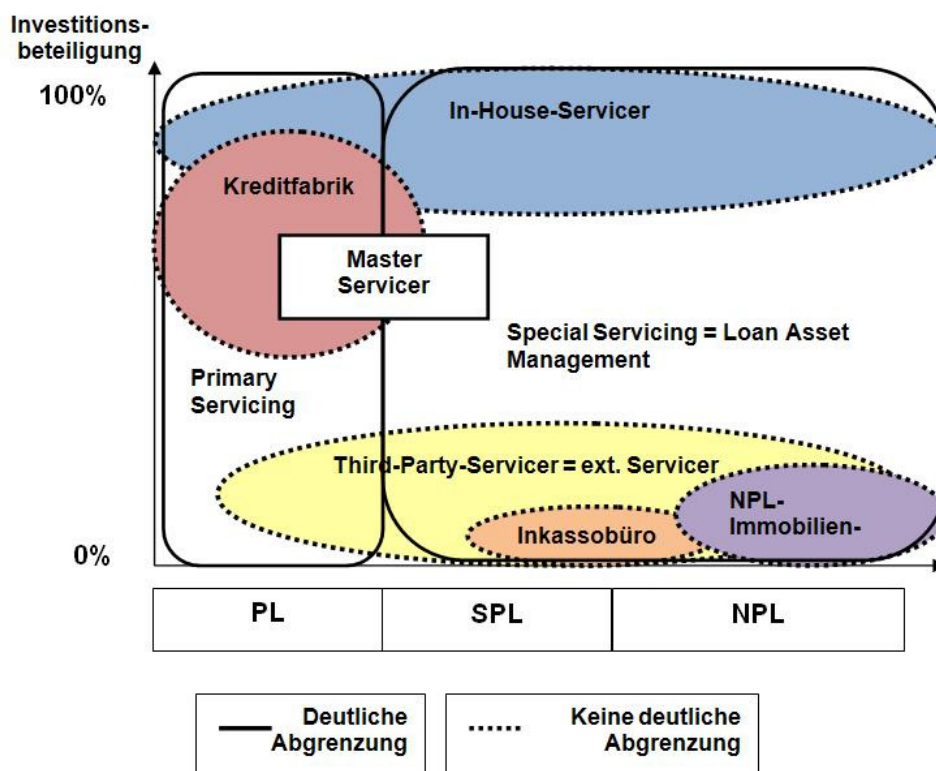


Abbildung 11: Arten des Servicings im Überblick<sup>65</sup>

Dabei wird generell die Bearbeitung von PLs, d.h. ungekündigten Krediten (Primary Servicing), von der Bearbeitung mit in Verzug geratenen oder gekündigten Krediten (SPL bzw. NPL) (Special Servicing) unterschieden.

<sup>65</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Register, Servicing Markt Deutschland, 2010 Folie 8, Siepmann, Vorteile Servicer, 2008, Folie 5.

Das Primary Servicing ist unter anderem für die alltägliche Darlehensverwaltung, Buchhaltung, den Forderungseinzug und die Forderungsüberwachung zuständig, das Special Servicing hingegen für die Entwicklung und Umsetzung der Workout Strategie und die Verwertung der Sicherheiten bis hin zur Einleitung von Zwangsmaßnahmen.<sup>66</sup>

Beide Servicer sind jedoch dem Master Servicer untergeordnet, werden von Ihm gesteuert, kontrolliert und müssen regelmäßige Reportings liefern. Nach der generellen Dreiteilung, ist weiterhin zu unterscheiden, ob es sich um einen externen, nicht an der Investition beteiligten Dienstleister handelt, oder um ein internes, investitionsbeteiligtes Unternehmen bzw. Tochtergesellschaft des Investors (In-House-Servicer).

Zusätzlich gibt es sogenannte Kreditfabriken,<sup>67</sup> die in der Praxis meist Ausgliederungen von Banken und Sparkassen darstellen<sup>68</sup> und im Sinne der Darlehensgeber die reine Kreditverwaltung vornehmen. Diese Unternehmen bieten das NPL Servicing (Special Servicing) als Zusatzleistung an, es stellt jedoch nicht deren Kerngeschäft dar.<sup>69</sup>

Die ebenfalls auftretenden Inkassobüros sind keine neue Erscheinung. Diese haben sich lediglich auf das Mahnwesen und den Forderungseinzug für Kredit-schuldner spezialisiert und sich an die individuellen Kundenwünsche angepasst. Daher werden sie meist ab dem Zeitpunkt eingesetzt, in dem die Lage des Schuldners und damit die Aussicht auf vollständige Tilgung des Darlehens kritisch wird (SPL). In Anlage 2 werden die verschiedenen Servicerarten in Hinblick auf Tätigkeiten, Schuldnerkontakt, Bearbeitungszeitraum und Vergütungsmodalitäten tabellarisch gegenübergestellt.

---

<sup>66</sup> Vgl. Ockens: Non Performing Loans in Deutschland: Aktuelle Marktentwicklungen beim Servicing von Immobilien – NPLs in: Schalast, Bolder, Radünz et al., NPL working paper No.90, 2008, S.74.

<sup>67</sup> Siepmann 2008 S. 5 Nr.15.

<sup>68</sup> Speek et al. etablierte Kreditfabriken Bankpraktiker S.366ff. Nr.126.

<sup>69</sup> <http://www.hypotheken-management.com>.

### **3.5.3 NPL-Immobilien-Servicer am deutschen Markt**

Da sich im Rahmen dieser Arbeit und besonders in den folgenden Punkten, speziell auf den Immobilien-NPL-Servicer konzentriert werden soll, wird in der Übersicht in Anlage 3 dargestellt, welche konkreten Servicer sich in Deutschland auf das Management der Immobilien von NPL Forderungen fokussiert haben (28,60% der ausgewählten Firmen). Ausgehend von den größten und bekanntesten Firmen der Branche (insgesamt 35)<sup>70</sup> werden letztgenannte im Vergleich zu Servicern, welche das Immobilienmanagement von NPL zwar ebenfalls anbieten, jedoch nicht als deren Kerngebiet deklarieren (mit 42,80% der ausgewählten Firmen) und sonstigen Servicern, deren Unternehmenszweck die Kreditverwaltung, das Forderungsinkasso, das Loan Asset Management oder bspw. reine Consultingtätigkeiten darstellen (28,60% der ausgewählten Firmen) verglichen. Hierbei wird deutlich, dass die überwiegende Anzahl der Unternehmen der Branche (laut eigener Aussage) als „Allrounder“ tätig sind. Das heißt, vom Workout und der Sanierung der Forderung im Sinne von Schuldnergesprächen usw. bis hin zum Asset Management mit anschließender Verwertung der Objekte. Bei genauerer Betrachtung dieser Unternehmen wird deutlich, dass es sich überwiegend um größere Firmen mit bis zu 130 Standorten und über 4.000 Mitarbeiter handelt, denen die „NPL-Allrounder“ untergeordnet bzw. angeschlossen sind.

## **3.6 Erste zusammenfassende Darstellung – Tendenzen und Prognosen**

Die rechtlichen Neuerungen verbunden mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der letzten Jahre setzen die Banken unter erheblichen Handlungsdruck. Es wird ersichtlich, dass die ordnungsgemäße Umsetzung z.B. der MaRisk oder

---

<sup>70</sup> Unternehmensauswahl mithilfe von Mitgliederlisten der Verbände, Messeauftritte, Presseberichte; Informationen aus Firmen Homepages und Firmenbroschüren. (www.bks.de, 30.06.2010; www.inkasso.de, 30.06.2010; www.bfach.de, 30.06.2010)

Basel II und eventuell Basel III mit enormem Ressourcenaufwand und entsprechenden Kosten verbunden sind. Nicht nur die zusätzlichen Personalkosten sind dabei zu bedenken, sondern bspw. auch Mittel für entsprechende IT sowie deren Umsetzung, um mit der Fülle an Daten effektiv arbeiten zu können. Zusätzlich müssen Prozesse neu definiert und organisiert sowie Kriterienkataloge ausgearbeitet werden.

Als Folgen der zusammengebrochenen Märkte sind zum einen das Anwachsen der Problemkredite in den Büchern der Kreditgeber,<sup>71</sup> sodass erstmals seit vier Jahren die Zahl der NPLs in den Banken wieder ansteigen und zum anderen der kontinuierliche Personalabbau der selbigen zu beobachten. Hinzu kommt, dass der Workout Bereich in den Banken kein Kerngeschäft darstellt. Experten<sup>72</sup> zufolge kommt der Bindung sowie der Neugewinnung von Kunden in der Zukunft eine höhere Bedeutung zu. Denn nach Kostensenkungen durch Effizienz und Effektivität rückt nun vor allem die Marktpositionierung in den Mittelpunkt.<sup>73</sup>

Aufgrund des niedrigen Zinsniveaus sind derzeit weder Angebot noch Nachfrage auf dem Markt erkennbar, der NPL Markt in Deutschland ist demnach seit 2008 „tot“.<sup>74</sup> In diesen Zeiten vergrößern sich die eigenen Workout Teams innerhalb der Banken,<sup>75</sup> was zur erneuten Bindung personeller und finanzieller Ressourcen führt.

Die derzeitige Kredit- bzw. Finanzkrise hat zudem ein gestörtes Vertrauensverhältnis der Banken untereinander zur Folge. Kriterien wie eine gute Portfolioqualität und ein damit verbundenes positives Rating haben in diesen Zeiten eine besonders hohe Bedeutsamkeit. Studien belegen, dass der Verkauf von Problemkrediten direkt mit einem verbesserten Rating belohnt wird.<sup>76</sup> Dieses wiederum wirkt sich direkt auf die Refinanzierungskosten des Institutes aus.

Betriebswirtschaftlich ist ein Verkauf der notleidenden Forderungen ebenfalls lohnenswert, denn die jährliche Gewinnmarge bei Neukrediten liegt heute deutlich unter 1% des Kreditbetrages, hingegen kann der Verlust bei einem Total-

---

<sup>71</sup> Vgl. Bafin, Jahresbericht, 2009, S.154.

<sup>72</sup> Vgl. o.V., BankersCom, 2009, S.6.

<sup>73</sup> Ebenda.

<sup>74</sup> Vgl. Neundörfer, Matthias, STIWA Asset Management GmbH.

<sup>75</sup> PWC, NPL Europe, 2010; Folie 7.

<sup>76</sup> Vgl. Hamberger, Diehm, Veräußerung von NPL, 2004, S.185.



ausfall 100% des Nominalbetrages entsprechen. Das bedeutet, dass das zur Kompensation von 10.000 Euro Kreditverlust - innerhalb eines Jahres - benötigte Neukreditvolumen über eine Million Euro betragen würde.<sup>77</sup>

Wenn die Banken keine grundlegenden Restrukturierungen und ökonomische Veränderungen vornehmen, werden sie früher oder später gezwungen sein, die Bearbeitung der NPLs schnellstmöglich auf externe Dienstleister zu übertragen oder aber den Verkauf mit höheren Abschlägen hinzunehmen.<sup>78</sup> „Es liegt damit auf der Hand, dass [...] die im Bereich der Problemkreditbearbeitung anfallenden Arbeiten, wenn überhaupt, nur mit Einbeziehung von externen Dienstleistern [...] bewältigt werden können“. <sup>79</sup>

Die „NPL Europe“ Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC verdeutlicht gleichermaßen für 2009 sowie 2010, dass sich der Markt nur schwer erholen wird und es einen langen Weg hin zu einem wiedereinsetzenden Wachstum benötigt.<sup>80</sup> Die Qualität der Bankportfolios wird sich laut PWC innerhalb der nächsten Jahre eher verschlechtern und Kreditinstitute werden vor der Entscheidung stehen die Problemkredite aufwendig zu sanieren oder mit Abschlägen zu veräußern, um sich dafür auf profitablere Bereiche konzentrieren zu können.<sup>81</sup>

Experten sind sich einig, die Banken stehen unter Druck und damit unter erhöhtem Handlungsbedarf. Alle Handlungsalternativen haben eines gemeinsam: es sind externe Dienstleister zur Bearbeitung, Beratung und Unterstützung nötig, welche in die NPL-Abläufe involviert werden müssen. Dieser hat sich innerhalb der letzten Jahre mit speziellem Know-how und effektiven Strategien und Prozessen in der Branche etabliert und trägt erheblich zur Wertschöpfung der Unternehmen bei.

---

<sup>77</sup> Vgl. Radünz, NPL Markt: Stand + Perspektiven, 2008, Folie 4.

<sup>78</sup> Vgl. PWC, NPL Europe, 2009, S.2.

<sup>79</sup> Vgl. Thöne: Die Problemkreditbearbeitung der Regionalbanken, in: Anders, Binder, Hesdahl et al., NPL working paper No.54, 2004, S.29.

<sup>80</sup> Vgl. PWC, NPL Europe, 2009, S.2; PWC, NPL Europe, 2010, S.5.

<sup>81</sup> Vgl. PWC, NPL Europe, 2009, S.2.

## **4 Wertsteigerungen und Kostensenkungen bei NPLs durch den Immobilienservicer STIWA Asset Management GmbH**

In den vorangegangenen Punkten wurde geklärt, welche Servicerarten sich in den Jahren herausbildeten und worin sie sich unterscheiden. Im weiteren Verlauf wird sich auf das NPL-Immobilien-Servicing bzw. Management und den Dienstleister STIWA Asset Management GmbH fokussiert. Dabei ist es vorerst hilfreich, die Einsatzstellen eines solchen Servicers zu veranschaulichen.

### **4.1 Identifizierung der Servicer –Schnittstellen am Beispiel der STIWA Asset Management GmbH**

Generell ist die Strategie der Gläubigerbank, wie in Abbildung 12 dargestellt, abhängig von der Kooperationsbereitschaft des Schuldners. Zeigt dieser sich einvernehmlich, kann die Bank dem zuständigen Servicer eine Verwalter- oder/und Verkaufsvollmacht ausstellen. Der Schuldner muss ab diesem Zeitpunkt eine Verwaltung bzw. Vermarktung seines Grundstückes und Gebäudes (bspw. durch einen Servicer) dulden. Diese Möglichkeit kommt meist dann zum Einsatz, wenn der Schuldner keinerlei Mittel zur Tilgung mehr aufbringen kann. Verfügt der letztgenannte jedoch noch über liquide Mittel oder andere Wertgegenstände und zeigt sich dieser zudem kooperativ gegenüber seiner Bank, kommt es meist zu einem Vergleich oder einer Umschuldung der restlichen Forderungssumme.

Ist der Schuldner hingegen nicht kooperativ, bleibt nur die Weiterveräußerung der Forderung oder die Zwangsversteigerung der als Sicherheit dienenden Immobilie. Innerhalb der Zwangsversteigerung kann der Gläubiger auch selbst Eigentum an der Immobilie, mit dem so genannten Rettungserwerb (REO), erlangen. Wird die Immobilie von einem Dritten ersteigert, kommt dem Gläubiger der Erlös der Zwangsversteigerung zu. Bei allen drei Möglichkeiten kann ein

NPL Servicer als Asset Manager, Property Manager, Vermietungs- und/oder Vermarktungsspezialist (abhängig von Strategie) zum Einsatz kommen. Im Folgenden werden, anhand von praktischen Beispielen der STIWA Asset Management GmbH und mithilfe von anonymisierten Daten eines Beispielfortfolios bzw. einer Beispielimmobilie, konkrete Wertsteigerungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten für NPL Immobilien aufgezeigt.

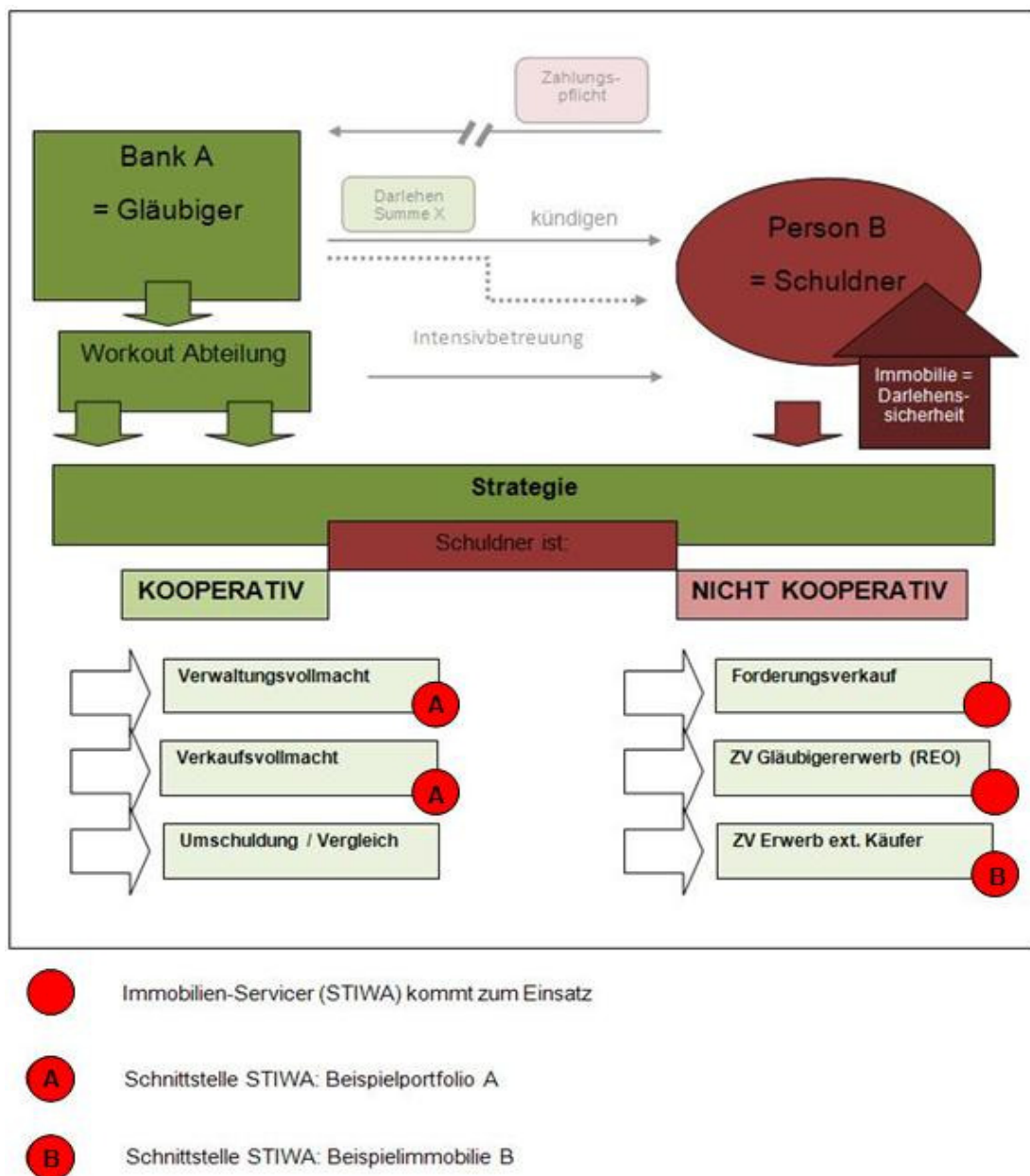


Abbildung 12: Schnittstellen Servicer bei NPL Immobilien<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Eigene Darstellung.

## 4.2 Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentiale: Beispielfportfolio A

### 4.2.1 Beschreibung von Portfolio A

Im Portfolio A ist eine vorhandene Nutzfläche von rund 20.000m<sup>2</sup> auf insgesamt 73 Einheiten aufgeteilt. Die Immobilien innerhalb des Portfolios liegen im Umkreis von München und wurden vom Schuldner errichtet. Die Gebäude bzw. Gebäudekomplexe wurden dabei für diese Arbeit nach lokalen Gesichtspunkten in **a**, **b**, **c**, **d** und **e** zusammengefasst. Die dazugehörigen separaten Einheiten, Flächen, Leerstände sowie Mietpreise sind in Tabelle 2 aufgelistet.

Objekte	Einheiten	Anzahl	Fläche in m <sup>2</sup>	vermietete Fläche in m <sup>2</sup>	Leerstand	Nettokaltmiete pro m <sup>2</sup>
<b>a</b>	Eigentumswohnung	4	365,07	150,24	58,85%	7,50 € bis 8,50 €
	gesamt:	4	365,07	150,24	58,85%	
<b>b</b>	Supermarkt	1	973,50	973,50	0,00%	8,70 €
	Laden	1	231,72	231,72	0,00%	7,30 €
	Mietwohnung	25	1.297,16	1.297,16	0,00%	7,20 € bis 11,60 €
	Büro	3	665,40	149,00	77,61%	11,30 €
	Eigentumswohnung	5	357,55	266,85	25,37%	7,20 € bis 8,00 €
	Fitnessstudio	1	670,00	0,00	100,00%	–
	gesamt:	36	4.195,33	2.918,23	30,44%	
<b>c</b>	Mietwohnung	12	1.030,00	1.030,00	0,00%	9,50 € bis 11,20 €
	gesamt:	12	1.030,00	1.030,00	0,00%	
<b>d</b>	Gewerbe	7	8.665,16	4.651,41	46,32%	8,40 € bis 12,50 €
	Lager	9	840,84	459,66	45,33%	4,20 € bis 5,50 €
	gesamt:	16	9.506,00	5.111,07	46,23%	
<b>e</b>	Supermarkt	1	843,28	0,00	100,00%	–
	Laden	3	201,72	201,72	0,00%	8,47 € bis 24,00 €
	Hotel	1	3.650,00	3.650,00	0,00%	8,50 €
	gesamt:	5	4.695,00	3.851,72	17,96%	
<b>Portfolio A</b>	gesamt:	73	19.791,40	13.061,26	34,01%	

Tabelle 2: Daten des Portfolios A<sup>83</sup>

<sup>83</sup> Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die Einheiten bzw. Gebäude der Objekte **a, b, c, d, e** erläutert.

**a)** Vier Eigentumswohnungen innerhalb eines Komplexes von Mehrfamilienhäusern mit insgesamt ca. 60 Wohneinheiten, die innerhalb der 1980er/90er Jahre erbaut wurden. Diese befinden sich in mittlerer und peripherer Lage, d.h. im Dorfzentrum und am Dorfrand. Die Wohnungen sind vorteilhaft geschnitten und verfügen über eine unterdurchschnittliche Bauqualität.

**b)** Ein Wohn- und Gewerbezentrum mit 30 Wohneinheiten, einer Apotheke, einem Lebensmittelgeschäft, Büroräumlichkeiten, welche unter anderem vom Alteigentümer genutzt werden, und einem Fitnessstudio innerhalb des Dorfzentrums. Unter dem Objekt befindet sich die dazugehörige Tiefgarage, bei welcher keinerlei Abtrennung nach Einheiten oder darüber befindlichen Grundstücken erfolgt ist. Ebenfalls teilen sich die Objekte eine Heizungsanlage. Das aktuelle Wohnhaus des Schuldners befindet sich direkt neben den anderen dazugehörigen Objekten. Des Weiteren wurden massive Mietrückstände der Gewerbetrieber innerhalb der Buchhaltung vorgefunden. Die Bauqualität der Objekte kann als mangelhaft bezeichnet werden.

**c)** Zwei Häuser mit je 12 Wohneinheiten, von denen dem Investor 11 Wohnungen aus dem einem und eine Wohnung aus dem zweiten Objekt gehören, sodass kein Eigentum an einem Haus besteht. Die restlichen 11 Wohneinheiten des zweiten Objektes werden einem Dritten zugeordnet. Die Häuser befinden sich in einer guten Stadtlage, weisen aber ebenfalls Baumängel auf.

**d)** Ein Bürogebäude eines außerstädtischen Gewerbegebietes mit rund 9500m<sup>2</sup> Nutzfläche und 46% Leerstand. Die Gebäude befinden sich in städtischer Randlage mit schwierigem Büroimmobilienmarkt und hoher Leerstandsquote. Auch hier wurden massive Zahlungsrückstände vorgefunden. In dem Fall resultieren diese aber aus vorgenommenen Mietminderungen, Vertragsverlängerungen und Kündigungen welche aber nicht gegenüber dem Eigentümer kommuniziert wurden. Hinzu kommen gravierende Baumängel inner- und außerhalb des Gebäudes.

**e)** Ein Gewerbeobjekt, welches komplett in Teileigentum aufgegliedert ist. Es umfasst rund 4.700m<sup>2</sup> Fläche und beinhaltet unter anderem ein Hotel, einen

Lebensmittelmarkt sowie drei weitere kleine Gewerbeeinheiten. Außerdem ist ein Erbbaurecht im Grundbuch eingetragen, ein regelmäßiger Erbbauzins muss daher vom Investor entrichtet werden. Des Weiteren wird die Miete vom Hotelbetreiber, wegen Objektmängel, permanent gemindert.

#### **4.2.2 Historie und Hintergründe der Gebäude innerhalb des Portfolio A**

Der Schuldner ist ein regionaler Projektentwickler, der mit geringer Bauqualität die oben aufgelisteten Gebäude und Einheiten günstig erbaut hat. Ebenfalls ist dieser im Besitz einer eigenen Verwaltungsgesellschaft, welche die aufgeführten Objekte bis zur Übergabe an Dritte (siehe vorhergehende Abbildung) selbst gemanagt hatte. Der Schuldner konnte schon bald sein Darlehen nicht mehr bedienen, woraufhin sich die Bank für den Verkauf des Kredits an einen ausländischen Investor entschied. Die Gesellschaft des Schuldners verwaltete während dieser Zeit weiterhin die Immobilien, bis der Investor eine kooperative Einigung im Sinne der Zustimmung zur Verwalter- und Verkaufsvollmacht erreichte.

Es muss an dieser Stelle jedoch erwähnt werden, dass eine Kooperationsbereitschaft generell freiwillig erfolgt, aber der im Vorfeld ausgeübte Druck von Seiten der Gläubiger auf den Schuldner nie wirklich einschätzbar ist, sodass eine Kooperation ebenso aus Zwang erfolgen kann. In diesem Falle gestaltete sich durch die erwähnten Interessenkonflikte die Übergabe der Verwaltung als äußerst schwierig. Wichtige Daten, Unterlagen sowie Schlüssel wurden von der vorhergehenden Verwaltung unterschlagen.

Es kam zu einem erneuten Wechsel des Immobilienmanagements, sodass an Stelle der neuen Verwaltung nun die STIWA Asset Management GmbH als Property und Asset Manager eingesetzt wurde. Aufgrund der unklaren Datenlage und der ständigen Präsenz sowie Unberechenbarkeit des Schuldners, wurde ab dem Zeitpunkt der Forderungsveräußerung (etwa 1 Jahr) kaum eine Investition mehr getätigt.

#### 4.2.3 Die Strategie- und Maßnahmenempfehlungen durch den Immobilienservicer STIWA

Zu **a)** Ein schneller Exit und die damit verbundene Desinvestition steht als Strategie für die einzelnen Wohneinheiten im Vordergrund. Da es sich um Teileigentum handelt, können nicht ohne Weiteres wertsteigernde Maßnahmen durchgeführt werden. Wegen der peripheren Lage der Eigentumswohnungen und aufgrund der aktuellen Marktumstände soll sich außerdem auf die Akquise von Eigennutzern statt renditeorientierter Investoren konzentriert werden. Daher ist es empfehlenswert, die Wohneinheiten einzeln und unvermietet zum Kauf anzubieten. Des Weiteren ist es geplant, nur noch die nötigsten und werterhaltenden Investitionen zu tätigen, wie etwa Reparaturen und Instandhaltungen.

Zu **b)** Bezüglich der Wohneinheiten sind alle Maßnahmen auf Mieterbindung auszurichten. Wird eine Wohnung dennoch leergezogen, sollen aufgrund der räumlichen Nähe potentielle Mieter aus den Gebäuden **a)** angesprochen und mit Hilfe von Incentives (Übernahme Umzugskosten, Erlass von Kaltmiete, Geschenke o. Ä.) zum Umzug animiert werden. So werden die Eigentumswohnungen des Objektes **a)** sukzessive leergezogen und die Mietwohnungen des Objektes **b)** dagegen voll vermietet. Die rückständigen Gewerbemietler sollen in Verbindung mit einem zu entrichtenden Schuldanerkenntnis, welches in diesem Fall die persönliche Zwangsvollstreckung nach sich zieht, gekündigt werden. Dem ehemaligen Eigentümer muss aufgrund der Interessenunterschiede ebenfalls gekündigt werden. Die Räumlichkeiten des Bürogebäudes werden neu aufgeteilt, dabei erhält der Hauptmieter eine zusammenhängende Fläche mit eigenem Eingang, Sozial- sowie Waschräumen. Die restliche Nutzfläche soll umgestaltet werden. Aufgrund der Lage der Region und den vergleichsweise hohen Leerständen bei Gewerbeflächen (siehe Tabelle 2) ist eine Umnutzung in Wohneinheiten vorgesehen.

Die Objekte müssen generell (aus wirtschaftlicher und technischer Sicht) stabilisiert werden, um anschließend den gesamten Gebäudekomplex **b)** verkaufen zu können. Ein Verkauf der einzelnen Flächen und Gebäude ist aus bautechnischen und nutzungsbedingten Gründen, wie eingangs erläutert, nicht ohne Wei-

teres möglich. Für die Bestandsobjekte **b)**, der mittleren Lage wurden daher insgesamt die Marktentwicklung „Wohnen“ identifiziert und ein Redewvelopment in Verbindung mit Investitionsempfehlungen eingeleitet. Zukünftige Cashflows sollen maximiert werden, um den Gebäudekomplex später auf den Exit vorzubereiten zu können.

Zu **c)** Diese Wohneinheiten befinden sich in guter Stadtlage und sind zudem vollständig vermietet. Aufgrund dieser Tatsachen ist es vorgesehen, diese als Gesamtpaket aus- und inländischen Investoren anzubieten. Vermarktungsmaßnahmen werden eingeleitet, sodass ein schneller Exit erfolgen kann. Investitionen sollen nur noch dem Werterhalt dienen.

Zu **d)** Nach den baulichen Mängeln ist der hohe Leerstand und die schwierige Lage des Immobilienmarktes der Region die größte Herausforderung des Objektes **d)**. Die Objektattraktivität soll gesteigert und in Verbindung mit wirkungsvollen Marketingmaßnahmen der Leerstand minimiert werden. Ein umfassendes und kreatives Vermietungsmanagement wird daher realisiert. Neben der Konzentration der Ressourcen auf Akquise- und Kommunikationstätigkeiten werden ebenfalls Incentives, Mieter-werben-Mieter-Konzepte und andere Anreizprogramme eine Rolle spielen. Eine Nutzungsänderung wird nicht angestrebt, da es sich um ein Gewerbegebiet handelt. Sofortige Verkaufschancen werden ebenfalls nicht gesehen.

Zu **e)** Die Gebäude des Komplexes **e)** befinden sich in einer für gewerbliche Zwecke sehr guten Lage, was der vorübergehende geringe Leerstand von ca. 18% (wegen Kündigung des Supermarktes) erkennen lässt (siehe Tabelle 2). Die Infrastruktur der Region kann als sehr gut bezeichnet werden, welches bspw. die Voraussetzung für den Hotelbetrieb ist. Dennoch soll ein Käufer für das Hotel gefunden werden. Es wäre in dem Fall sinnvoll, das Hotel, ohne Betreiber und losgelöst von den restlichen Objekten aus **e)** bei einer Zwangsversteigerung zu liquidieren. Dem Supermarktbetreiber des Objektkomplexes **e)** wurde gekündigt. Ein neuer Ladenbetreiber oder/und Käufer soll gesucht und mithilfe von Incentives gewonnen werden. Des Weiteren sollen Investitionen in die Objektqualität und das Management nur dann erfolgen, wenn ein vorhandener Miet- bzw. Kaufinteressent es wünscht. Ebenso sind verschiedene Kombinationen der Objekte für einen Nutzer denkbar. Interessiert sich bspw. ein grö-



ßerer Hotelinvestor für das Hotelobjekt, soll diesem der leer stehende Supermarkt mit angeboten werden. Umbauten werden dabei vom Eigentümer getragen. Die restlichen Ladenflächen sind unter dem Gesichtspunkt der Mieterbindung werterhaltend zu managen. Ein schnellstmöglicher Verkauf des gesamten Gebäudekomplexes e) wird neben der Vermietung der Flächen geplant.

#### **4.2.4 Die erfolgskritischen Aspekte der Maßnahmenumsetzung für das Beispielportfolio A**

Generell findet bei allen Objekten eine grundlegende Bestandsaufnahme statt. In der Historie des Portfolios wurde deutlich, wie wichtig und zugleich schwierig dieser Prozess ist. Er muss in technischen, kaufmännischen, rechtlichen sowie buchhalterischen Belangen erfolgen und sollte sehr exakt absolviert werden. Des Weiteren werden mit dem Investor bzw. der Bank die Objektstrategien mit nachfolgender Budgetplanung für alle Objekte durchgeführt.

Alle Mietrückstände, die seit dem Verkauf der Forderung wegen der aufgezeigten Diskrepanzen nicht näher überprüft und geklärt werden konnten, werden von STIWA bearbeitet und evaluiert. Die Kommunikation mit dem Mieter steht dabei im Fokus. Zugleich sollte geprüft werden, ob die Minderungen angemessen waren. Ist dies nicht der Fall, muss der Differenzbetrag nachgefordert werden. Zugleich muss der Mangel, die Ursache der Minderung, identifiziert und abgeschaltet werden. Diese Maßnahmen sollten schnellstmöglich und in Verbindung mit der laufenden Kommunikation zum Mieter erfolgen. Innerhalb der Bestandsaufnahme werden ebenfalls alle Arten von Verträgen analysiert, z.B. die Teilungserklärung bei Wohneigentum oder Dienstleisterverträge für technische Anlagen. Anschließend erfolgt der Soll-Ist Abgleich mit den individuellen Maßnahmen zur Schaffung rechtlicher Klarheit. Es werden neue Verträge geschlossen und dabei alle nötigen Leistungen identifiziert. In den meisten Fällen empfiehlt es sich neue Dienstleister zu beschäftigen, um die Objekte unabhängig vom Einfluss des Schuldners bewirtschaften zu können. Dies ist nicht nur die Grundlage aller werterhaltenden oder -steigernden Maßnahmen, sondern

wirkt sich beim Verkauf auch stark wertmindernd auf die Objekte aus. Ein weiterer wichtiger Punkt stellt das Thema „Vertrauen“ dar. Alle mit der Immobilie verbundenen Akteure sind auf eine bestimmte Art und Weise vorbelastet. Meist wurden über längere Zeiträume Rechnungen nicht gezahlt, keine Instandhaltungen durchgeführt und keine Veränderungen kommuniziert. Daher ist es der STIWA besonders wichtig, von Anfang an das Vertrauen der Mieter, Dienstleister und Auftraggeber zu gewinnen.

### 4.3 Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentiale: Beispielimmobilie B

#### 4.3.1 Beschreibung der Immobilie B

Immobilie B liegt im Stadtzentrum der Stadt B, mit ca. 260.000 Einwohnern. Das Grundstück erstreckt sich auf fast 960m<sup>2</sup> und wurde 1974 mit einem sechsgeschossigen Gebäude bebaut (Grundfläche von 789m<sup>2</sup>). Die gesamte Mietfläche des Gebäudes beträgt 3.458,23m<sup>2</sup>.

Objekt	Einheiten	Anzahl	Fläche in m <sup>2</sup>	vermietete Fläche in m <sup>2</sup>	Leerstand	Nettokaltmiete pro m <sup>2</sup>
<b>B</b>	Einzelhandel	3	634,08	350,08	44,79%	22,30 €
	Büro / Praxis	7	2.553,63	2.245,07	12,08%	6,80 €
	Lager	6	270,52	197,56	26,97%	1,20 €
<b>Portfolio A</b>	<b>gesamt:</b>	<b>16</b>	<b>3.458,23</b>	<b>2.792,71</b>	<b>19,24%</b>	

Tabelle 3: Daten des Objektes B<sup>84</sup>

Es handelt sich bei dem Gebäude um ein reines Gewerbeobjekt im Stadtzentrum unweit von Hauptbahnhof, historischen Plätzen und anderen Sehenswürdigkeiten. Das Gewerbeobjekt hat mit den Jahren an Attraktivität verloren und verfügt über keine repräsentativen oder modernen Bauteile.

<sup>84</sup> Eigene Darstellung.

#### **4.3.2 Historie und Hintergründe der Immobilie B**

Das Objekt wurde einige Jahre zwangsverwaltet. Dementsprechend wurden in diesem Zeitraum Instandhaltungen, Renovierungen und Mieterbedürfnisse vernachlässigt. Die Heizungs-, Lüftungs- und Aufzugsanlage wiesen erhebliche Mängel auf und waren z. T. nicht mehr funktionstüchtig. Durch die mangelhafte technische Ausstattung stiegen innerhalb der letzten Jahre die Betriebskosten des Gebäudes beträchtlich an, was zur Unzufriedenheit aller Mieter führte. Der ehemalige Eigentümer der Immobilie, eine GmbH, musste aus wirtschaftlichen Gründen Insolvenz anmelden. Dieser zeigte sich zudem unkooperativ der finanzierenden Bank gegenüber, weshalb das Objekt zwangsversteigert werden musste. Der Alteigentümer hat jedoch keinerlei Bezug oder Einfluss zum Objekt. Die STIWA Asset Management GmbH vertritt und berät in diesem Fall den externen Kaufinteressenten bzw. Käufer, der sich für ein Anlageobjekt interessiert.

#### **4.3.3 Die Strategie- und Maßnahmenempfehlungen durch den Immobilienservicer STIWA**

Da die Immobilie B, wegen Nichtkooperation des ehemaligen Eigentümers zwangsversteigert werden muss, stellt sich der Eigentumserwerb an sich als erstes Problem dar. Dabei sollte erwähnt werden, dass der Eigentumserwerb durch Zwangsversteigerung stets der sicherste Weg ist eine NPL Immobilie zu erwerben, da es hierbei nicht zur Gläubigerbenachteiligung und somit zur Rückabwicklung des Kaufes kommen kann (wie etwa bei einem freihändigen Verkauf).

Nach Bewertung der Immobilie und dem resultierenden Verkehrswert von 3,4 Millionen Euro einigten sich die verkaufende Bank und der Kaufinteressent auf diesen Wert. Da die Zwangsversteigerung jedoch ein offenes Auktionsverfahren

darstellt, war ein reibungsloser und sicherer Eigentumsübergang für beide Seiten wichtig.

STIWA begleitete die Verhandlungen und gestaltete eine Ausbietungsgarantie mit Befriedigungserklärung für beide Parteien aus. Der Kaufinteressent garantierte somit, dass er bei dem Versteigerungstermin mindestens 3,4 Millionen Euro für die Immobilie bieten wird (Ausbietungsgarantie) und im Gegenzug erklärte sich die Bank mit dieser Summe zufrieden (Befriedigungserklärung). Weiterhin einigte wurde sich darauf geeinigt, dass der Kaufinteressent bis zu einem Wert von 4,2 Millionen mitbietet, aber bei dem Zuschlag dennoch nur die vereinbarten 3,4 Millionen Euro zahlen muss. Bei Geboten von  $4,2 + X$  Millionen Euro kann der Kaufinteressent ebenfalls mitsteigern, muss aber für den Zuschlag nur  $3,4 + X$  Millionen Euro an die Bank zahlen. Alle zusätzlichen Kosten wie Zuschlagsgebühr, Eintragungsgebühren und Grunderwerbssteuer werden jedoch auf Basis des abgegebenen Gebotes fällig.

Nach sechs Monaten konnte das Objekt in das Eigentum des Kaufinteressenten übergehen. Nach umfassender Analyse des lokalen Marktes, der Infrastruktur und der Stadtentwicklung bereits vor dem Kauf der Immobilie konnte festgestellt werden, dass sich das Objekt in einer (zukünftigen) 1A Lage befindet. Die Hauptverkehrsstraße soll innerhalb der nächsten Jahre zu einem Boulevard und damit verkehrsberuhigten Zone umfunktioniert werden. Ein historisch berühmter Markt befindet sich zudem in unmittelbarer Nähe. Die Stärke des Objektes ist daher die hervorragende Lage.

Als Schwächen können die technische Ausstattung, die nicht repräsentative Fassade und Innenarchitektur sowie ein verwachsenes Grundstück in unmittelbarer Nähe (Eigentum der Stadt) aufgeführt werden.

Grundsätzlich muss der Erwerber aus steuerlichen Gründen das Gebäude als Anlage bzw. Bestandsimmobilie für einen längeren Zeitraum halten. Als strategische Maßnahmen empfehlen sich daher Investitionen in die Objektausstattung. Heizung, Aufzug und Lüftung sollen grundlegend erneuert werden. An dieser Stelle ist es geplant, das Objekt in dem Maße zu überholen, dass Betriebskosten gesenkt und Vermarktungsvorteile genutzt werden können. Dabei sollen erste Green Building (nachhaltiges, „grünes“ Bauen) Vorbereitungen ge-

troffen werden, um eine eventuelle zukünftige DGNB Zertifizierung („erstes NPL Objekt mit DGNB Zertifizierung“) zu erlangen.

Des Weiteren soll die Architektur des Gebäudes modernisiert werden. Eine moderne Fassade mit repräsentativem Eingangsbereich in Verbindung mit einem neuen Image soll den Marktwert des Gebäudes nachhaltig steigern. Auch im Umfeld des Objektes sollen Änderungen vorgenommen werden. Das erwähnte Grundstück, welches Immobilie B vom besagten historischen Markt als Sehenswürdigkeit und Touristenmagnet trennt, sollte der Investor, strategisch gesehen, zusätzlich erwerben. Die Fläche muss anschließend freigelegt und in einen gepflegten Zustand (begrünt) gebracht werden. Ziel ist ein breiter, freier, gepflegter und direkter Zugang sowie eine direkte Sichtbarkeit des Objektes vom Markt für Laufkundschaft und Touristen. Währenddessen soll die Vermietungstätigkeit aufgeschoben werden. Somit wird zunächst im Zuge der Umbaumaßnahmen den Bestandsmietern eine größere Fläche angeboten. Weiterhin werden mit Mieter-werben-Mieter Kampagnen und speziellen Incentives potenzielle Mieter akquiriert.

#### **4.3.4 Die erfolgskritischen Aspekte der Maßnahmenumsetzung für die Beispielimmobilie B**

Der sichere Eigentumserwerb stellte das erste Problem des Objektes dar. STIWA agierte hier als Mediator zwischen Bank und Kaufinteressent. Beide Parteien sollen von Vorteilen beim Übergang der Immobilie profitieren. Die vertraglichen Einigungen vor der Zwangsversteigerung konnten so zu einem einfachen, sicheren und zügigeren Eigentumsübergang beitragen.

Da sich die Immobilie und die Mieter, aber schon einige Jahre in der Zwangsverwaltung befanden, ist es in solch einem Fall vorerst wichtig, dass der Servicer als Ombudsmann auftritt. Die Mieter und Dienstleister sind nach einem solch langen Zeitraum meist verunsichert und haben Bedenken. Eine kurzfristige Kommunikation mit allen Beteiligten, die Mitteilung von Ansprechpartnern, Publizieren der geplanten Projekte, sowie das Einbeziehen der Bestandsmieter

in die zukünftigen Pläne haben vorerst Priorität. Dabei können den Mietern und Dienstleistern durch gezielte Kommunikation Befürchtungen genommen werden. Weiterhin wird von STIWA das AM und PM des Grundstückes übernommen, wodurch eine effiziente Verwaltung und kostensparendes Betreiben durch vorhandene Rahmenverträge mit Dienstleistern usw. garantiert werden kann.

## **5 Zusammenfassende Darstellung und Fazit**

### **5.1 Theoretische Ableitungen aus den praktischen Erfahrungen**

Anhand der aufgeführten Beispiele im Punkt 4 sollten die Besonderheiten, bezüglich des Erwerbs, der Verwaltung und Bewirtschaftung sowie der Verwertung der NPL Objekte veranschaulicht werden. Auf dieser Grundlage werden im Folgenden die Herausforderungen der Immobilien sowie die Anforderungen an den Servicer eruiert.

#### **5.1.1 Die Herausforderungen der NPL Objekte**

Die realen Objektzustände und der damit verbundene Bearbeitungsaufwand bei einem veräußerten NPL Portfolio, sind oftmals vor Objektübergabe nicht vollumfänglich ersichtlich. Diese Immobilien stellen besondere Herausforderungen für Asset und Property Manager dar. Wird die Historie eines Problemkredites und besonders der als Sicherheit dienenden Immobilie betrachtet, wird klar, welche Probleme vordergründig bestehen.

Da sich die ehemaligen Eigentümer oft jahrelang in einer finanziellen Schieflage befanden, ist davon auszugehen, dass seit mindestens genauso vielen Jahren keine Mittel zur Instandhaltung, Reparatur, Renovierung usw. zur Verfügung

standen. Es sind demzufolge erhebliche Instandhaltungsstaus in den Objekten zu verzeichnen. Des Weiteren sind die Objekte zum Teil seit mehreren Monaten bzw. Jahren ungenutzt und wurden während des Leerstandes (oftmals wegen unklarer Strategie) nicht sachgemäß bewirtschaftet.

Eine große Anzahl der Immobilien befanden sich zum Zeitpunkt der Veräußerung bereits in der Zwangsverwaltung bzw. kurz vor der Zwangsversteigerung. Unter diesen Umständen ist der Zugriff auf die Immobilie für den Investor nicht ohne Weiteres möglich.<sup>85</sup> Weiterhin ist zu bedenken, dass bei einer Zwangsversteigerung häufig mit erheblichen Abschlägen vom Ertrags- bzw. Sachwert gerechnet werden muss. Liefert die Immobilie ein größeres Potential, ist es demnach notwendig, über die liquiden Mittel für den so genannten Rettungserwerb zu verfügen. Das ersteigerte Objekt wird dann intern als REO Objekt bezeichnet.

Wie in den vorangegangenen Punkten aufgezeigt wurde, gibt es die verschiedensten Investoren und Strategien, welche vom Servicer überblickt und umgesetzt werden müssen. Auch an dieser Stelle wird der Unterschied zur klassischen Objektverwaltung deutlich. Jedes Objekt benötigt aufgrund von verschiedenen Gegebenheiten unterschiedliche Strategievorgaben, die erarbeitet und konsequent, unter speziellen Kosten- und Zeitgesichtspunkten, umgesetzt werden müssen. Ein weiterer Punkt ist die Heterogenität der NPL Portfolios. Die Forderungen (und dahinter stehenden Objekte) innerhalb eines NPL Portfolios wurden unter dem wirtschaftlichen Gesichtspunkt („Ist die Forderung notleidend?“) zusammengestellt. Außer dieser Prämisse haben die Objekte jedoch meist nicht viele Gemeinsamkeiten. Sie sind demnach auf einer Fläche von mehreren hundert Quadratkilometer verteilt, überwiegend sogar in mehreren Bundesländern und unterscheiden sich zudem noch in zahlreichen weiteren Gesichtspunkten, wie in Abbildung 13 verdeutlicht wird.

---

<sup>85</sup> Vgl. Ockens: Herausforderungen beim Servicing von Immobilien, in: Schalast, Ockens, Jobe, et al., NPL working paper No.76, 2006, S.21.

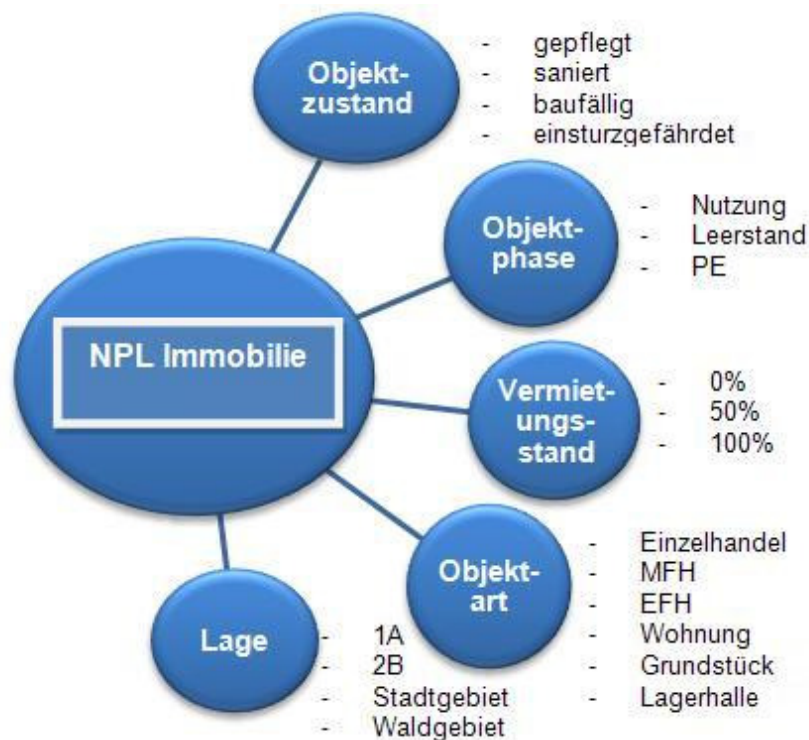


Abbildung 13: Die unterschiedlichen Objekte innerhalb eines NPL Portfolios<sup>86</sup>

Somit unterscheiden sich die Objekte bspw. hinsichtlich des Vermietungsaufwandes, wenn das Gebäude z.B. vollständig an Gewerbetreibende vermietet ist. Beeinflusst wird der Arbeitsumfang zusätzlich durch den Objektzustand. Wenn sich dieser als sanierungsbedürftig oder mangelhaft darstellt, ist zum Zwecke der Mieterbindung und -zufriedenheit viel Aufwand von Nöten. Im Gegensatz dazu, kann es sich ebenfalls um ein unbebautes Grundstück handeln, welches nur mit Verkehrssicherungsmaßnahmen verbunden ist. Die Asset und Property Manager innerhalb des Servicing sind somit stets vor neue Aufgaben gestellt und müssen bestimmte Kriterien erfüllen, um stets qualitativ hochwertig und dennoch rentabel arbeiten zu können.

<sup>86</sup> Eigene Darstellung.



### 5.1.2 Die resultierenden Anforderungen an den Servicer

Aufgrund der speziellen Herausforderungen, die die Objekte darstellen, ist das Servicing nicht vergleichbar mit der klassischen Hausverwaltung. Der NPL Dienstleister sollte daher bestimmte Voraussetzungen in den Bereichen Know-how, Personal, Technik und IT sowie Prozesse erfüllen, um optimale Ergebnisse für den Auftraggeber zu erzielen.

Höchste Priorität kommt, wie in anderen Branchen auch, dem speziell geschulten Personal zu. Wie bereits dargestellt, liegt im Know-how Vorsprung gegenüber dem Veräußerer ein erheblicher Anteil des Gewinns für den Investor.

Der NPL Dienstleister sollte daher besondere Kenntnisse und Erfahrungen in den folgenden Gebieten aufweisen:<sup>87</sup>

- Immobilienwirtschaft für verschiedenste Objektarten,
- Immobilien Marketing & Sales (speziell für schwer zu vermarktende/vermietende Objekte),
- Recht: Mietrecht, WEG, Immobilienvertragsrecht, ZVG, Bankrecht,
- Technische Kenntnisse / techn. Facility Management,
- Grundlagen Projektentwicklung,
- Grundlagen Bewertung,
- Grundlegende und spezielle EDV Kenntnisse,
- Grundlagen Finanzwirtschaft.

Aufgrund der Vielfalt der aufgezählten Gebiete kann es von Vorteil sein, Spezialisten für tiefergehende Kompetenzbereiche (Recht, Technik, PE) im Unternehmen zu beschäftigen. Abhängig ist diese Entscheidung von der Größe und Zu-

---

<sup>87</sup> In Anlehnung an gif Definition der Berufsbilder Property Manager Nr.52.

sammensetzung des Verwaltungsbestandes sowie den speziellen, im Verwaltervertrag festgelegten Aufgaben.

Der mit dem Servicing verbundene Aufwand ist aus Sicht des Dienstleisters nur für ausreichend große Portfolios rentabel. Es werden deshalb weitestgehend einheitliche Strukturen und schlanke Prozesse benötigt. Dabei sind zahlreiche Problematiken zu eruieren. In Abbildung 13 wurden die Unterschiede der einzelnen Objekte im Portfolio deutlich. Demnach ist zu überlegen, für welche räumlichen Gebiete der Servicer zuständig wird, um danach abwägen zu können in welcher Art und Weise eine vor Ort Präsenz realisiert werden kann. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor besonders bei der Vermarktung der Objekte. Zum Einen kann das durch die Gründung kleinerer Büros innerhalb der betroffenen Gebiete (Ballungsräume) und zum Anderen durch Kooperation mit Dienstleistern oder anderen Servicern vor Ort erfolgen.

Darauffolgend werden alle Geschäftsprozesse definiert und analysiert. Schnittstellen müssen bestimmt und abgegrenzt werden. Anschließend sollten die Prozessketten bis hin zur Prozesslandkarte erarbeitet werden. Dabei ist es von Vorteil, wenn dies (an relevanten Stellen) unter Einbeziehung der dabei betroffenen Mitarbeiter erfolgt, um von vornherein Verständnis und Akzeptanz für die umzusetzenden Abläufe zu schaffen. Bei der Prozessgestaltung ist eine generelle Fokussierung auf die Werttreiber zu beachten. Das kann zum Beispiel die Akquise von potentiellen Mietern bzw. Käufern sein (objekt- und strategieabhängig). In diesen Bereichen sollten die Mitarbeiterstärken optimal ausgenutzt werden.<sup>88</sup>

Obwohl die Objekte, wie bereits erwähnt, sehr unterschiedlich sind, muss von Seiten des Servicers eine maximal mögliche Standardisierung der Abläufe erreicht werden. Gleiche Vorfälle müssen auch in gleicher Weise abgearbeitet werden. Eine individuelle und flexible IT erleichtert diese Abarbeitung erheblich. Das Ziel ist eine „vollständige Workflow gestützte Fallbearbeitung.“<sup>89</sup> Die verwendete Software sollte dabei Kriterien, wie integriertes Vorschlagswesen, Re-

---

<sup>88</sup> Vgl. Bolder, Servicing Entwicklung, 2008 Folie 29.

<sup>89</sup> Vgl. Bolder, modernes Forderungsmanagement, 2009, S.13.

dundanzfreiheit sowie eine Formular-, Erinnerungs-, und Reportingfunktion erfüllen.<sup>90</sup>

Ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium stellen die Hierarchie und die Kommunikation der Akteure dar. Dabei sind flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege wichtige Voraussetzungen, um die Wertschöpfung (vgl. 5.2) trotz des enormen Aufwandes der Objekte und dem Zeitfaktor, bei den meist kurzfristig orientierten Objektstrategien dennoch zu realisieren.

Idealerweise sollte der Investor als geschlossene Einheit gegenüber allen Beteiligten auftreten. Außerdem sind spezielle Ansprechpartner mit genügend Entscheidungsbefugnissen für die einzelnen Akteure zur Verfügung zu stellen. Einfache, klare Strukturen und flache Hierarchien erlauben es dem Investor sowie dem Servicer schnelle Entscheidungen zu fällen und versprechen damit höhere Profitmöglichkeiten im NPL Bereich. Besonders im Bereich Marketing & Sales, wenn es sich um Kaufpreisverhandlungen oder die Vorbereitung des Kaufvertrages handelt, ist Schnelligkeit das wichtigste Erfolgskriterium und sollte nicht unterschätzt werden, denn zu selten stellt sich die Wahl zwischen mehreren Kaufinteressenten für diese Art von Objekten.

## **5.2 Wertschöpfung durch den Servicer**

Karsten von Köller, der Chairman von Lone Star gab bereits 2005 während der Tax & Law Talks der HfB Frankfurt das Erfolgskonzept der Investmentgesellschaft preis: Profitmöglichkeiten liegen im Einkauf und dem darauffolgenden Servicing.<sup>91</sup> Nach der Erzielung eines größtmöglichen Abschlags der Immobilie bzw. Forderung vom Marktwert, ist die Einbindung des Servicers bereits beim Transaktionsprozess für den Investor profitabel. Letztgenannter wird damit nicht nur einfacher und übersichtlicher, sondern durch eine tiefgreifende Due Diligen-

---

<sup>90</sup> In Anlehnung an Bolder, modernes Forderungsmanagement, 2009, S. 13ff.

<sup>91</sup> Vgl. Schalast: Der deutsche NPL-Markt und das NPL Servicing in: Schalast, Ockens, Jobe, et al., NPL working paper No.76, 2006, S.10.

ce auch transparenter. Damit können weiterhin mögliche Risiken im Portfolio frühzeitig identifiziert, bewertet und minimiert werden.

Hieraus resultieren, wie in Abbildung 14 aufgezeigt wird, die Möglichkeiten zur Wertschöpfung bei NPL Portfolios durch den externen Dienstleister:

- Wertsicherung
- Kostensenkung
- Wertsteigerung

Dabei ist, im Vergleich zum regulären Asset Management, der enorm hohe Zeit- und Ressourcenaufwand zu berücksichtigen (Abbildung 14). Als Mehrwert für die Auftraggeber stehen bspw. die Verkürzung der Verwertungszeiten und ein damit schnellerer Exit als Folge vom Know-how Vorsprung der Dienstleister sowie Skaleneffekte, die sich durch optimierte Prozessketten positiv auf die Kosten auswirken. Der erfahrene Servicer versteht es, die Problemimmobilie zu stabilisieren, sodass sich das Objekt in einem akzeptablen und vermarktungsfähigen Zustand befindet.

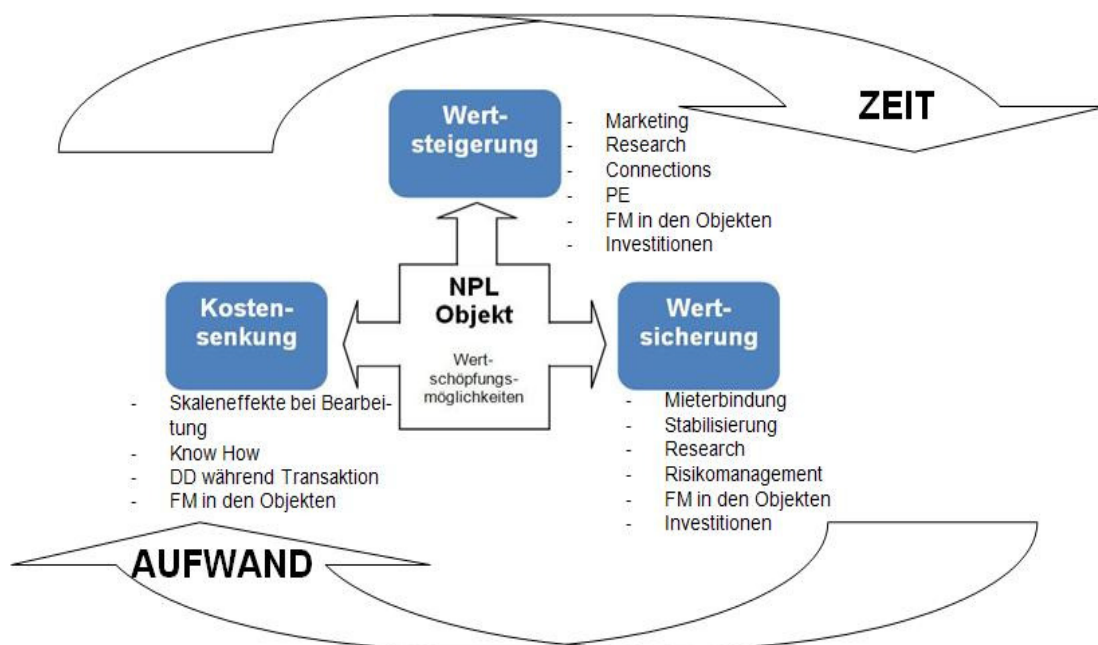


Abbildung 14: Wertschöpfungsstrategien bei NPL Objekten<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Eigene Darstellung.

Betrachtet man die NPLs auf Objektebene, wird deutlich, dass durch fehlendes FM bspw. die Betriebskosten weit über denen von vergleichbaren Objekten liegen. Daher können durch FM und der damit verbundenen Reduzierung der Betriebskosten bei gehobener Objektqualität nicht nur generell Kosten gesenkt, sondern auch vorhandene Werte gesichert oder gar gehoben werden. Dies wirkt sich weiterhin auf die Mieterzufriedenheit und nicht zuletzt auf den Cash Flow des Objektes aus. Sieht der Investor deutlich mehr Potential im Objekt (bspw. aufgrund der Lage) und möchte, wie in Tabelle 1 abgebildet, die Immobilie längerfristig im Bestand halten, um diese mit gesteigertem Wert zu veräußern, kann eine Ertragssicherung bzw. -steigerung durch Marketing, Research und Risikomanagement erreicht werden.

Neben der permanenten Vermarktung der Objekte werden umfassende Researchtätigkeiten bspw. standortspezifische Risiken, branchenspezifische Risiken oder Ertragsausfallrisiken<sup>93</sup> eruiert und anschließend durch entsprechende Maßnahmen gemindert bzw. vermieden. Dies wiederum führt bspw. zur Vermeidung von Imageschäden sowie Leerständen und damit zu höheren Verwertungsergebnissen.<sup>94</sup> Auch die Akquise von Mietern bzw. Kaufinteressenten gelingt dem Immobilienspezialisten aufgrund seiner Marktkennntnis und Netzwerkes in der Regel schneller und effizienter. Dabei zeigt die Erfahrung mit NPLs, dass es sich z.B. bei Kaufinteressenten meist um Eigennutzer aus der Region handelt. Das heisst, eine konsequente Vor-Ort-Präsenz in Verbindung mit Kommunikation sowie schnelle und einfache Abläufe sind unerlässlich.

### **5.3 Fazit**

Der deutsche NPL Markt wurde innerhalb der letzten Jahre wie der gesamte Immobilienmarkt von ausländischen Investoren geprägt. Die Problemkredite innerhalb der Banken wachsen immer weiter an und binden interne Ressourcen. Parallel dazu zwingen die Globalisierung und die aktuelle Finanzkrise die

---

<sup>93</sup> Vgl. Wellner, Immobilien-Portfolio-Management, 2003, S.22.

<sup>94</sup> Vgl. Bolder, Servicing Entwicklung, 2008, Folie 16ff.

Institute zu Kostensenkungen sowie Rückbesinnung auf ihr Kerngeschäft und damit zum Verkauf der Problemengagements.

Aufgrund der, mit erheblichen Abschlägen veräußerten, immobilienbesicherten Darlehen sehen die Investoren große Potentiale in den Objekten und damit verbundene hohe Renditechancen. Die überwiegende Strategie der Käufer ist daher die kurzfristige Realisierung der Werte bzw. Wertsteigerungen zu erzielen. Als inländische Repräsentanten und Know-how Lieferanten wird sich der in Deutschland rapide wachsenden Anzahl von NPL Dienstleistern, auch Servicer genannt, bedient.

Die Servicerbranche, anfangs noch undurchsichtig und stark individualisiert, stellt momentan eine sich konsolidierende Dienstleisterbranche, mit Interessensverbänden, Plattformen, Kooperationen, Konferenzen, Newsletter und eigenem Rating dar. Dabei ist das Dienstleistungsangebot der einzelnen Servicer zwar immer noch nicht völlig transparent, es lassen sich jedoch grobe Ausdifferenzierungen in der Bearbeitung erkennen, wie etwa das Workout bzw. Loan Asset Management, Forderungsinkasso, Forderungsverwaltung oder das NPL Immobilien Servicing.

Letzterem kommt bei der Realisierung der immobilienbesicherten Forderung und damit der intendierten Wertsteigerung und Wertschöpfung die größte Bedeutung zu. Ein Blick in die Praxis macht deutlich: die Objekte stellen in allen Hinsichten meist große Herausforderungen dar. Hinzu kommen derzeit noch undurchsichtige Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten in den Reihen der Auftraggeber, da diese bspw. überwiegend im Ausland ansässig sind, und das wirtschaftliche Umfeld, wie die gegenwärtige Finanzkrise. Die Servicer müssen daher optimal aufgestellt sein um dennoch rentabel und effizient arbeiten zu können.

Wichtige Erfolgskriterien sind dabei das geschulte, erfahrene und motivierte Personal, eine funktionierende, individuelle Infrastruktur und IT mit eingerichteten Benutzerschnittstellen, eine klare Prozesslandkarte in Verbindung mit permanentem Prozessmanagement und ein reibungsloser Kommunikationsablauf mit dem Auftraggeber. Auch Letztgenannter trägt daher erheblich zur Wertschöpfung bei.

Non Performing Loan Objekte benötigen überdurchschnittlich viel Zeit und Engagement bis sie vermarktet und verkauft werden können. Diese Tatsache steht oft konträr zur Strategie und zum Verständnis der Investoren. Nur wenn sich die Akteure der ressourcenintensiven Bearbeitung von NPLs bewusst sind und alle Prozesse, Entscheidungsbefugnisse und Hierarchien optimal daraufhin ausrichten, können Wertsteigerungen, Kostensenkungen und damit entsprechende Renditen erreicht werden.

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1	Vor- und Nachteile der Handlungsoptionen der Banken für NPL . VII
Anlage 2	Vergleich von Kredit- bzw. NPL-Servicern in Deutschland ..... VIII
Anlage 3	Überblick über derzeit tätige Servicer am Markt..... IX



## Anlage 1 Vor- und Nachteile der Handlungsoptionen der Banken für NPL

Handlungsoption der Bank	Vorteile für die Bank	Nachteile für die Bank
internes Workout	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ frühzeitige Erkennung und Präventionsmaßnahmen <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Reduzierung EWB</li> </ul> </li> <li>+ Profitmöglichkeit bei gelungener Sanierung</li> <li>+ Reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressourcenbindung</li> <li>- volles Risiko bei nicht Erfolg</li> <li>- Bilanzbelastung (i.D. 3 Jahre)</li> </ul>
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Reduzierung Ressourcenbindung</li> <li>+ Konzentration Kerngeschäft</li> <li>+ individuelle Übernahme + spezielles Know-how → höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übergabe- u. Einarbeitung</li> <li>- Bilanzbelastung</li> <li>- volles Risiko</li> <li>- mögl. Imageschäden</li> <li>- kritische Schnittstellen</li> </ul>
True Sale	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bilanzentlastung</li> <li>+ Liquiditätszufuhr</li> <li>+ Ressourcenfreisetzung</li> <li>+ Konzentration auf Kerngeschäft</li> <li>+ Verbesserung des Rating</li> <li>→ günstigere Refinanzierungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- min. Ressourcenbindung</li> <li>- mögl. Imageschäden</li> <li>- hohe Abschlüsse</li> <li>- evtl. aufw. Transaktion</li> </ul>

## Anlage 2 Vergleich von Kredit- bzw. NPL-Servicern in Deutschland

Bezeichnung	Inhalt/Tätigkeiten	Schuldnerkontakt	Zeitraum	Vergütung	Besonderheiten
<b>Inkasso</b>	nur Forderungsanmahnung und Forderungsüberwachung	ja	Bis Kredit abgezahlt o. andere Einigung erfolgt	erfolgsabhängig o. Pauschalvergütung	Inkassogebühr kann vom Schuldner erhoben werden
<b>Loan Asset Manager</b>	Loan Management, Workout, Forderungssanierung	abhängig davon, wie Servicer eingebunden wird	übergangsweise oder über ges. Laufzeit	Pauschalvergütung pro Einheit + erfolgsabhängige Provisionen	Präventivmaßnahmen möglich (bevor NPL wird)
<b>Kreditverwaltung</b>	Laufende Kredite verwalten, Backoffice	Nein	bis Kredit ausfallgefährdet wird (SPL, NPL)	Meist Pauschalen pro Kreditengagement	-
<b>NPL-Immobilien Servicing (AM+PM)</b>	Optimierung des NPL, Strategie + Maßnahmen z. Werterhalt + Wertsteigerung, Verwaltung, Buchhaltung, Technische Betreuung, Vermietung, Marketing & Sales	ja	Während und nach Verkauf des NPL für Käufer tätig	Pauschalvergütung pro Einheit + erfolgsabhängige Provisionen	Immobilienverwertung
<b>Consulting</b>	Beratung vor und während Transaktionsprozess, bei Aufbau interner Servicergesellschaft o. Workout Abteilung o. bei Suche nach ext. Servicer	nein	meist nur anfänglich (während Transaktion) später bei best. Problemen bzw. Projekten	erfolgsabhängige oder pauschale Vergütung	Hilfe bei Prozessualen Herausforderungen, "Die Theoretiker"

## Anlage 3 Überblick über derzeit tätige Servicer am Markt

Firma	Investor / Muttergesellschaft	Gründungsjahr	Standorte	Mitarbeiter	Rating	Exkl. DL	Mitgliedschaften / Kooperationen	DLA		
								1	2	3
Aktiv Kapital Dtl GmbH	Aktiv Inkasso	2003	1	ca. 10	nein	nein	BDIU, BKS			x
Altor Gruppe	Heidelberger Inkasso GmbH	1979	1	ca. 200	nein	nein	BfV e.V., BDIU, BKS		x	
Archon Group Dtl. GmbH	Goldman Sachs	2001	8	ca. 450	nein	ja	k. A.		x	
Areal Developers	-	2004	1	k. A.	nein	nein	BKS, Iska Capital, Libex corporate Finance	x		
Asset Gate Gruppe	-	k. A.	19	>100	nein	nein	BKS		x	
Bad Homburger Inkasso GmbH	-	k. A.	k. A.	bis 50	nein	nein	BDIU			x
Bayerischer Inkasso Dienst	-	1985	2	ca. 185	nein	nein	BDIU			x
Creditreform Portfolio Management GmbH	Creditreform AG	2004	ca. 130 (Crefo AG)	4000 (Crefo AG)	nein	nein			x	
Deloitte Touche	-	k. A.	17	4600 (insgesamt)	nein	nein	k. A.		x	
deutsche   ebh Kredit- verwaltung GmbH	ebh   finanzservice	2006	3	bis 100	nein	nein	BDIU, BKS, BfV e.V.			x
German Workout Plattform	Colonia Real Estate Resolution GmbH, RGM Gebäude- management GmbH	2009	k. A.	k. A.	nein	nein	Facility Management –die Möglichenmacher , TrojanUV	x		
GFKL Financial Services AG	-	1992	k. A.	1300	nein	nein	Sirius Inkasso, Proceed, Domnowski Inkasso, Proceed Collection Services, Zyklop Inkaso Dtl., Inkasso Becker,			x
HOIST Group	-	k. A.	3	ca. 100	nein	nein	BKS, BfV e.V., IFB, BDIU			x
Hudson Advisors	Lone Star Funds	2002	6	ca. 300	ja	ja	BKS		x	
HVB Immobilien	Unicredit Bank AG (Hypovereinsbank)	2010	10	250	nein	nein	k. A.	x		
Immoadvisors	Altor Gruppe	k. A.	1	ca. 200 (Altorgruppe)	nein	nein	siehe Altor Gruppe		x	
Immofoori GmbH	-	2004	1	ca. 100	nein	nein	BKS	x		
KG EOS Holding GmbH & Co KG	Deutscher Inkasso Dienst (Otto Group)	1974	17	1600	nein	nein	BDIU, BKS, BfV e.V., VICM			x
Kreditwerk Hypotheken- management	VR Kreditwerk AG	1999	3	2200 (insgesamt)	ja	nein	k. A.			x
Lindorff Deutschland GmbH	Lindorff Group AB	2007	1	bis 50	nein	nein	BKS, BDIU			x
Link Financial GmbH	-	1998	1	ca. 10	nein	nein	BKS, BDIU			x
Loan Recovery Consulting & Servicing	-	k. A.	1	k. A.	nein	nein	BDIU	x		

Firma	Investor / Muttergesellschaft	Gründungsjahr	Standorte	Mitarbeiter	Rating	Exkl. DL	Mitgliedschaften / Kooperationen	DLA		
								1	2	3
Lohnbach Investment Partners	-	2004	1	ca. 20	ja	nein	k. A.	x		
Morgan Stanley Mortgage Servicing	-	1987	2	k. A.	ja	nein	k. A.		x	
Pirelli & C. RE Deutschland GmbH	Pirelli	2007	6	k. A.	nein	nein	Deutsche Bank Gruppe		x	
Pisa Immobilienmanagement GmbH & Co KG	-	1996	2	k. A.	nein	nein	ARWOBAU, conwert, development 9, Sicon Estate, W&R ImmoCom	x		
Publity AG	-	1998	1	k. A.	nein	nein	BKS		x	
REAG 4 loans	Real Estate Advisory Group	k. A.	3	k. A.	nein	nein	American Appraisal		x	
Service-gesellschaft Kreditmanagement mbH	Sparkasse, Nord LB	2005	1	22 (Stand 2006)	nein	nein	k. A.		x	
Servicing Advisors	Citigroup, Eurohypo, Capmark	2005	6	170	nein	nein	BKS		x	
Silverton Financial Advisors	-	k. A.	2	k. A.	nein	nein	k. A.	x		
Situs	-	2004	1	17	ja	nein	German Workout Platform, BKS		x	
STIWA Asset Management GmbH	STIWA Immobilien Management & Consulting GmbH	1979	2	17	nein	nein	ZIA, DGNB, GCSP, ULI, imoebis e.V., gif, ECSP, EUCON, agenda 4.	x		
Treureal Asset Management	Treureal GmbH	1998	ca. 25	813 (Treureal GmbH)	nein	nein	BBU, BFW, IFMA, FIABCI, IVD, ZIA	x		
Whiteshire Debt Solutions GmbH	J.P. Morgan Chase	k. A.	1	k. A.	k.A.	ja	k. A.		x	

DLA= Dienstleistungsangebot

1 – **Immobilien** NPL Servicing i. S. v. AM, PM, Marketing & Sales als **Kerngebiet** des Unternehmens

2 – NPL „**Allrounder**“ (Immobilien NPL Servicing i. S. v. AM, PM, Marketing & Sales unter anderem im DL Repertoire des Unternehmens enthalten)

3 – **Sonstige** Servicer, die sich **nicht** mit den **Immobilien** der NPLs befassen (Inkasso, LAM, Workout, Kreditverwaltung, Consulting)

## **Quellenverzeichnis**

### **Bücher**

Betsch, Oskar; Thomas, Peter [Industrialisierung der Banken, 2005]: Industrialisierung der Kreditwirtschaft: Informationstechnologie und Managementkonzepte, Wiesbaden: Gabler, 2005.

Keibel, Jörg; Nobbe, Gerd; Hoeren, Thomas; Schalast, Christoph; Ringelspacher, Eva; Grieser, Simon; Wulfken, Jörg; Penndorf, Heiko [NPL Jahrbuch, 2010]: NPL Jahrbuch 2009/2010, Finanzkrise, Finanzmarktstabilisierung, Vertragsgestaltung, Verbraucherschutz, Schalast, Christoph (Hrsg.), Band 39, Frankfurt, M.: Frankfurt School, 2010.

Talgeri, Vinod [Outsourcing: Risiken und Grenzen, 2008]: IT-Outsourcing: Risiken und Grenzen im asiatischen Wirtschaftsraum eine empirische Studie, München: Grin, 2008.

### **Zeitschriften**

Bales, Klaus [Rechtsfragen zum Verkauf NPL, 2009]: Aktuelle Rechtsfragen zum Verkauf notleidender Kredite, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 2009, H. 04, S. 223-230.

Bolder, Markus [modernes Forderungsmanagement, 2009]: Technische Anforderungen im modernen Forderungsmanagement, in: Immobilien & Finanzierung: Immobilien & IT Heft 11/2009, S.13-15.

Bütter, Michael; Aigner, Kathrin [NPLs sind abtretbar, 2005]: Sieg der Vernunft: Notleidende Darlehensforderungen sind abtretbar – zugleich Anmerkung zum Urteil des LG Frankfurt a.M. v. 17.12.2004 – 2/21 O 96/02 in: Betriebsberater, Heft 03/2005, S.119-122.

Hamberger, Karl; Diehm, Andreas [Veräußerung von NPL, 2004]: Veräußerung von Non Performing Loans: Motive, Auswirkungen, Lösungsansätze, in: Die Bank, 2004, H. 03, S. 182-185.

Hofmann, Stefan; Walter, Bernhard [aktives Risikomanagement, 2004]: Die Veräußerung notleidender Kredite -aktives Risikomanagement der Bank im Spannungsverhältnis zwischen Bankgeheimnis und Datenschutz, in: WM Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 2004, H. 32, S. 1566-1574.

Keibel, Jörg [NPL- keine Kernkompetenz der Banken, 2009]: Die Bearbeitung von NPL ist nicht Kernkompetenz der Banken, in: Immobilien & Finanzierung, 2009, H. 21, S. 11.

Köchling, Marcel; Radünz, Claus; Morgenstern, Dietmar [Käufer geben den Ton an]: Bei NPL geben nun die Käufer den Ton an, in: Portfolio Institutionell, Investmentstrategie, 2008, H. 04, S.28-29.

Luckert, Hagen [Outsourcing im Kreditgeschäft, 2010]: Alle Facetten prüfen, in: gi Geldinstitute, Bank-IT, Heft 1/2010.

O.V. [Problemkredite türmen sich auf, 2010]: Finanzierung: Problemkredite türmen sich auf 213 Mrd. Euro, in: Thomas Daily, 29.06.2010.

O.V. [rote Laterne, 2007]: Deutsche Banken halten die rote Laterne, in: Handelsblatt vom 20.06.2007, S. 23.

Olbing, Jörg [Verkauf NPL, 2007]: Non Performing Loans: Verkauf von Immobilienforderungen als attraktive Alternative?, in: reAltor, 2007, H.01, S.4-5.

Reister, Philipp [Interimsmanagement, 2009]: Interimsmanagement als Ersatz für fehlende Workout-Kompetenz, in: Immobilien & Finanzierung: Immobilien im Workout, Heft 21/2009, S.12-13.

## **Elektronische Quellen**

BaFin [Jahresbericht, 2005]: '05 Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Mai 2006, 25.05.2010.

BaFin [Jahresbericht, 2009]: '09 Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2010, 25.05.2010.

BaFin [Rundschreiben 15/2009 MaRisk, 2009]: Rundschreiben 15/2009(BA) vom 14.08.2009 Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, 14.08.2009, 13.05.2010.

Bösch, Martin; Heinig, Raik [Verkauf von NPL, 2007]: Der Verkauf von Non Performing Loans durch deutsche Kreditinstitute, 2007, 07.05.2010.

Distressed Assets Newsletter [Restrukturierungsjahr, 2010]: Sparkassen wollen trotz BGH Urteil keine Kundenkredite verkaufen in: Distressed Assets Newsletter: Meldungen, Ausgabe 12, Dez. 2009, 03.05.2010.

Ernst & Young [NPL Jahresbericht, 2008]: European Non-Performing Loan Report 2008, 2008, 20.04.2010.

Ernst & Young AG [Geschäft mit NPL, 2005]: Das Geschäft mit Non Performing Loans, 21.10.2005, 10.06.2009.

GfI Arbeitskreis Human Resources [Definition der Berufsbilder, 2009]: Definition der Berufsbilder, Oktober 2009, 13.05.2010.

IfM Bonn [Branchenstruktur Unternehmen, 2006]: Branchenstruktur der Unternehmen (gemäß WZ 2008) laut Unternehmensregister, 2009, 25.05.2010.

Lovells [NPL Rechtsfragen, 2004]: Non Performing Loans - Rechtsfragen bei der Ausplatzierung Not leidender Immobilienkredite, 01.11.2004, 07.05.2010.

NPL Newsletter [Meldungen, 2006]: Käufer sehen Deutschland als wichtigsten NPL-Markt, Ausgabe 3, Mai 2006, 03.05.2010.

O.V. [BankersCom, 2009]: Die Bankenbranche in turbulenten Zeiten – Die Finanzplätze Europas vor großen Herausforderungen, Conference Summary BankersCom, 06.10.2009, 20.05.2010.



Praeg, Claus-Peter; Vocke, Christian [Projektbeschreibung Bank & Zukunft, 2009]: Projektbeschreibung zum Verbundforschungsprojekt Innovationforum Bank & Zukunft, Juli 2009, 27.05.2010.

Schäfer, Stefan [etablierte Assetklasse, 2007]: Notleidende Kredite – eine etablierte Assetklasse. Der Handel mit Kreditportfolios in Deutschland, Deutsche Bank Research, 05.04.2007, 01.05.2010.

## **Vorträge und Präsentationen**

Bauer, Wilhelm [Bankenfachtagung Bank & Zukunft, 2009]: Innovationsstrategien in turbulenten Zeiten, Frankfurt, M.: Fraunhofer IAO & IBM Deutschland Bankenfachtagung Bank & Zukunft, 05.05.2009.

Bolder, Markus [Servicing Entwicklung, 2008]: Aktuelle Entwicklungen beim Servicing von Immobilien NPLs, NPL Forum 2008, 27.05.2008.

PWC [NPL Europe, 2010]: Overview of NPL Europe – June 2010 edition, Frankfurt, M.: NPL Forum 2010, Mai 2010.

Radünz, Claus [NPL Markt: Stand + Perspektiven, 2008]: Der Verkauf problem behafteter Kredite - Ultima Ratio oder Weg in die Zukunft? Aktueller Stand und Perspektiven., NPL Forum 2008, 27.05.2008.

Register, Edward [Servicing Markt Deutschland, 2010]: German servicing market und Fitch's servicer Rating Programme., Frankfurt, M.: NPL Forum 2010, 18.05.2010.

Schalast, Christoph [NPL Markt, 2008]: Aktuelle Entwicklungen des deutschen NPL-Marktes: Handel, Portfolio-Management, Servicing, Frankfurt, M.: NPL Forum 2008, 27.5.2008.

Siepmann, Stephanie [Vorteile Servicer, 2008]: Verkauf kleiner Immobilienkredit-Portfolien-Markttrends, neue Ansätze, Frankfurt, M.: NPL Forum 2008, 27.05.2008.

Wentzler, Jochen [Auswirkungen Subprimekrise auf NPL, 2008]: Der Schatten der Subprimes: Auswirkungen auf den dt. NPL Markt, Frankfurt, M.: 3. Deutsche Distressed Asset Konferenz 2008, 22.04.2008.

Zinnöcker, Thomas; Jacke, Ulrich; van der Looy, Robert; u.a. [AM für Wohnimmobilien, 2009]: Asset Management für Wohnimmobilienbestände, Residential Dialogue, Podiumsdiskussion, München: Expo Real, Halle C2, 06.10.2009.

## **Hochschulschriften / Schriftenreihen**

Anders, Dietmar; Binder, Andreas, Hesdahl, Ralf; Schalast, Christoph; Thöne, Thomas [NPL working paper No.54, 2004]: Aktuelle Fragen des Bank- und Kapitalmarktrechts I: Non-Performing-Loans / Faule Kredite – Handel, Work-Out, Outsourcing und Securisation, working paper No. 54, Hochschulen für Bankenwirtschaft, Frankfurt, M., Arbeitsbericht, 2004.

Dick, Markus [Verkauf von NPL, 2010]: Der Verkauf von Non Performing Loans: Eine Analyse von NPL-Transaktionen aus Bankensicht, Universität Linz, Diss., 2009.

Engstler, Martin; Praeg, Claus-Peter; Vocke, Christian [Bank & Zukunft, 2009]:  
Trendstudie Bank & Zukunft 2009: Innovationsstrategien in turbulenten  
Zeiten, Fraunhofer IAO, Dieter Spath (Hrsg.), Stuttgart : Fraunhofer-IRB-  
Verl, Verbundforschungsprojekt, 2009.

PWC [NPL Europe, 2009]:NPL Europe, Ausgabe 1, Marktstudie, August 2009.

PWC [NPL Europe, 2010]: NPL Europe, Ausgabe 2, Marktstudie, Juni 2010.

Schalast, Christoph; Bolder, Markus; Radünz, Claus; Siepmann, Stephanie;  
Weber, Thorsten [NPL working paper No.90, 2008]: Transaktionen und  
Servicing in der Finanzkrise: Berichte und Referate des Frankfurt School  
NPL Forums 2008 working paper No. 90, Hochschulen für Bankenwirt  
schaft, Frankfurt, M., Arbeitsbericht, 2008.

Schalast, Christoph; Ockens, Klaas; Jobe, Clemens J., Safran, Robert [NPL  
working paper No.76, 2006]: Work-Out und Servicing von notleidenden  
Krediten Berichte und Referate des HfB-NPL Servicing Forums 2006  
working paper No. 76, Hochschulen für Bankwirtschaft, Frankfurt, M.,  
Arbeitsbericht, Dezember 2006.

Thonabauer, Günther; Nösslinger, Barbara [Risikomanagement, 2004]: Best  
Practice im Risikomanagement von Verbriefungen in: Leitfadenreihe zum  
Kreditrisiko, Eine Kooperation von Österreichischer Nationalbank und  
Finanzmarktaufsicht, Wien, 2004.

Wellner, Kristin [Immobilien Bestandsmanagement I, 2009]: Immobilien Be-  
standsmanagement I, Hochschule Mittweida, Mittweida, Vorlesung,  
2009.

Wellner, Kristin [Immobilien-Portfolio-Management, 2003]: Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems: zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios, Institut für Immobilienmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, Reihe: Immobilienmanagement, Bd. 3, Diss, 2002.

Zahn, Martin [Workout-Management Summary, 1998]: Workout Management durch Banken und Unternehmensberatungs-gesellschaften- Executive Summary, University of Zurich, Swiss Banking Institute, Zürich, Diplomarbeit, 1998.

## **Sammelwerke / Nachschlagewerke**

Grill, Wolfgang [Gabler Bank-Lexikon L-Z, 1995]: Bank-Lexikon / L – Z in Wolfgang; Eller, Roland; Gramlich, Ludwig: Bank-Lexikon: Bank, Börse, Finanzierung, Band 3, 11. vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 1200.

## **Internetquellen**

assetgate [faule Kredite, 2010]: Alarm bei deutschen Banken: Faule Kredite in ungeahnten Dimensionen, in: [http://de.assetgate.com/archiv/20-06-2010/Alarm-bei-deutschen-Banken-Faule-Kredite-in-ungeahnten Dimensionen-4802.aspx](http://de.assetgate.com/archiv/20-06-2010/Alarm-bei-deutschen-Banken-Faule-Kredite-in-ungeahnten-Dimensionen-4802.aspx), 20.06.2010, 01.07.2010.

BKS-eV [Definition NPL, SPL, 2010]: NPL Markt – Definitionen, in:  
[http://www.bksv.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=40](http://www.bksv.de/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=40), 2010, 25.05.2010.

Hudson Advisors Germany GmbH [Hudson Advisors Website, 2010]: Hudson Advisors: Unser Unternehmen in: [http://www.hudson-advisors.de/default.aspx?menu=about\\_hudson.](http://www.hudson-advisors.de/default.aspx?menu=about_hudson.), 2010, 22.05.2010.

O.V. [Organisation und Technologiemanagement, 2010]: Kurs Organisation und Technologiemanagement in: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Organisation-und-Technologiemanagement.php>, o.J., 27.05.2010.

Winkler, Frank [Was sind NPL, 2008]: Was sind NPL? in:  
<http://www.dr-winkler.org/printable/aktuellethemen/banken/npl/npl.html>, 2008, 12.05.2009.

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh [Banking Study, 2002]: Pressemitteilung: zeb/ - European Banking Study 2002, in:  
<http://www.zeb.de/de/presse/pressemitteilungen/pressedetail.html&detailid=51>, 19.02.2003, 01.06.2010.

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh [Banking Study, 2004]: Pressemitteilung: European Banking Study (EBS) 2004: Europas Bankenmarkt wird homogener, in  
<http://www.zeb.de/de/presse/pressemitteilungen/pressedetail.html&detailid=43>, 10.03.2005, 01.06.2010.

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh [Banking Study, 2008]: Pressemitteilung: European Banking Study (EBS) 2008: Banken mit klarem Geschäftsmodell gehören zu den Gewinnern der Krise, in: <http://www.zeb.de/de/pressedetail.html?detailid=91>, 12.08.2009, 01.06.2010.

## **Interviews**

Neundörfer, Matthias, STIWA Asset Management GmbH, Head of Asset Management, Leiter Immobilien Asset und Property Management, 18.06.2010 telefonisch.

## Lebenslauf

Name: Stefanie Neugebauer

geboren am: 01. Juli 1987

Adresse: Burgstädter Str. 27  
09236 Claußnitz  
+49(178) 6141701  
sneugeb1@hs-mittweida.de

Schule: 2003 – 2006  
Europäisches Gymnasium Waldenburg  
1998 – 2003  
Gymnasium Burgstädt

Studium: 2006 – 2010  
Hochschule Mittweida -University of Applied Sciences- Im-  
mobilienmanagement und Facility Management

Praktikum/  
Werksstudent: September 2009 – Mai 2010  
Werksstudent STIWA Asset Management GmbH  
  
März - August 2009  
Praktikum STIWA Asset Management GmbH  
  
Juli – August 2008  
Praktikum LWB Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft

Kenntnisse: Sprachen  
Wirtschaftsenglisch  
Spanisch  
Französisch (Grundkenntnisse)  
  
EDV  
MS Office, CAFM, CAD PIT, ORACLE, FAMOS

## **Selbständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur sowie Hilfsmittel angefertigt habe.

---

Leipzig, 06.08.2010

---

Stefanie Neugebauer